

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра економіки і підприємництва**

«На правах рукопису»  
УДК 338.2

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ П.В.Круш

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Магістерська дисертація**

**на здобуття ступеня «Магістра»**

**зі спеціальності 051 «Економіка»**

**на тему: «Управління кадровою політикою підприємства з метою  
забезпечення стабільності його діяльності»**

Виконала:

студентка VI курсу, групи УЕ-361м

Хондока Вікторія Анатоліївна \_\_\_\_\_

Керівник:

д.е.н., проф.

Марченко В.М. \_\_\_\_\_

Консультант з економіко-математичного розділу:

доц., к.е.н.

Кузьмінська Н.Л. \_\_\_\_\_

Рецензент:

доц., к.фіз.-мат.н.

Жуковська О.А. \_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних посилань.  
Студентка \_\_\_\_\_

Київ – 2018 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра економіки і підприємництва**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою

Спеціальність (спеціалізація) – 051 «Економіка» («Економіка підприємства»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ П.В.Круш

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ  
на магістерську дисертацію студенту**

**Хондоці Вікторії Анатоліївній**

1. Тема дисертації «Управління кадровою політикою підприємства з метою забезпечення стабільності його діяльності», науковий керівник дисертації Марченко Валентина Миколаївна, д.е.н., проф., затверджені наказом по університету від 12. 01. 2018 р. № 33-с

2. Термін подання студентом дисертації 10.05.2018 р.

3. Об'єкт дослідження Система управління кадровою політикою організації освітньої сфери міста Вараш Рівненської області

4. Вихідні дані Вдосконалення процесу управління кадровою політикою в управлінні освіти, яке є учасником освітнього процесу в місті

5. Перелік завдань, які потрібно розробити Вивчити поняття та структуру персоналу підприємства; з'ясувати сутність та значення кадрової політики та розкрити механізм її управління; розглянути господарсько-правові засади функціонування та фінансово-господарську діяльність управління освіти виконавчого комітету Вараської міської ради; здійснити аналіз системи управління кадровою політикою в організації та оцінити її ефективність засобами таксономічного аналізу; розкрити проблеми реалізації кадрової політики в організації; обґрунтувати необхідність впровадження тренінгу «Нова українська школа – нові підходи до навчання та викладання» для потреб управління освіти та здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу Робота містить 7 рисунків, 21 таблицю та 2 додатки

7. Орієнтовний перелік публікацій За темою роботи опубліковано 3 статті в наукових виданнях та 5 тезисів у збірниках доповідей науково-практичних конференцій

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко-математичного розділу	Доц., к.е.н., Кузьмінська Н.Л.		
Нормконтроль	Доц., к.е.н., Кривда О.В.		

9. Дата видачі завдання 13.11.2017 р.

#### Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Затвердження теми магістерської дисертації науковим керівником	17.11.2017 р.	
2	1-й розділ написання магістерської дисертації	28.12.2017 р.	
3	2-й розділ написання магістерської дисертації	16.02.2018 р.	
4	3-й розділ написання магістерської дисертації	09.04.2018 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	24.04.2018 р.	
6	Строк подання магістерської дисертації на кафедру	10.05.2018 р.	

Студент

В.А.Хондока

Науковий керівник дисертації

В.М.Марченко

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Хондоки Вікторії Анатоліївни на тему «Управління кадровою політикою підприємства з метою забезпечення стабільності його діяльності», за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка підприємства» факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2018, Київ.

Дипломна робота виконана в рамках науково-дослідної роботи кафедри: «Сучасні проблеми функціонування та розвитку підприємництва в Україні» №0109U008920. Робота складається зі вступу, 3 розділів, загальних висновків, переліку використаних джерел та додатків. Робота виконана в обсязі 106 сторінок, 7 рисунків, 21 таблиця, 10 формул та 2 додатки.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування механізмів удосконалення системи управління кадровою політикою організації.

Об'єктом дослідження є система управління кадровою політикою організації освітньої сфери міста Вараш Рівненської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою в управлінні освіти, яке є учасником освітнього процесу у місті.

В роботі запропоновано двом працівникам пройти курс тренінгу «Нова українська школа - нові підходи до навчання та викладання» в рамках переходу на Нову українську школу для потреб управління освіти, що дозволить отримати місячну економію трудових витрат в обсязі 336 людино-годин та економію заробітної плати в розмірі 14913,36 гривень. Аналітичні дослідження дозволили розробити розрахунки щодо доцільності використання запропонованих заходів в управлінні освіти.

Ключові слова: трудові ресурси, персонал, кадри, кадрова політика, кадрова стратегія, система управління кадровою політикою, робота з кадрами, трудомісткість, тренінг, Нова українська школа, Новий Стандарт початкової освіти.

## SUMMARY

The Master's dissertation work is written by Viktoriia Khondoka on the topic "The management of personnel policy of the enterprise in order to ensure the stability of its activities", specialty 051 "Economics", specialization "Business economics" of the faculty of management and marketing of the National technical university of Ukraine "Kyiv polytechnic institute named after Igor Sikorsky", 2018, Kyiv.

The thesis is executed within the framework of research work of the department: "Modern problems of functioning and development of entrepreneurship in Ukraine" №0109U008920. The work consists of an introduction, 3 sections, general conclusions, a list of sources and applications used. The work is executed in the volume of 106 pages, 7 figures, 21 tables, 10 formulas and 2 appendices.

The aim of the work is to generalize theoretical foundations and substantiate the mechanisms of improvement of the system of management of personnel policy in the organization.

The object of the research is the system of personnel policy management of the organization of educational sphere of the city of Varash of Rivne region.

The subject of the study is the improvement of the personnel management policy process in the education administration, which is a participant in the educational process in the city.

The paper proposes that two employees undergo a training course entitled "New ukrainian school - new approaches to teaching and teaching" in the framework of the transition to the New ukrainian school for education management, which will allow for the monthly savings of 336 man-hours labor costs and wage savings in the amount of 14913.36. Analytical studies allowed to develop calculations on the feasibility of using the proposed measures in the management of education.

Key words: labor resources, personnel, personnel, personnel policy, personnel strategy, human resources management system, work with personnel, labor complexity, training, New ukrainian school, New standard of elementary education.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>12</b>
1.1.Поняття та структура персоналу підприємства .....	12
1.2.Сутність кадрової політики підприємства .....	18
1.3.Механізм управління кадровою політикою підприємства .....	31
Висновки до розділу І .....	38
<b>РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В УПРАВЛІННІ ОСВІТИ ВАРАСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ. 40</b>	<b>40</b>
2.1. Господарсько-правові засади функціонування управління освіти виконавчого комітету Вараської міської ради та його загальна характеристика	40
2.2. Фінансово-господарська діяльність управління освіти м.Вараш .....	46
2.3. Аналіз системи управління кадровою політикою в організації .....	56
2.4. Оцінювання ефективності здійснення кадрової політики в організації засобами таксономічного аналізу .....	62
Висновки до розділу ІІ .....	68
<b>РОЗДІЛ ІІІ. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В УПРАВЛІННІ ОСВІТИ ...</b>	<b>70</b>
3.1. Проблеми реалізації кадрової політики в організації та шляхи їх вирішення.....	70
3.2. Обґрунтування необхідності проходження тренінгу «Нова українська школа - нові підходи до навчання та викладання» в рамках переходу на Нову українську школу для потреб управління освіти.....	73
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів .....	80
Висновки до розділу ІІІ .....	85
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>88</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>92</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми дослідження.** Кадрова політика в Україні на сьогодні ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях влади ще відсутня програма дій щодо розвитку персоналу, а кадровий процес зводиться до здійснення контролю за негативними проявами в роботі з персоналом та причин виникнення конфліктів. Характерною є відсутність висококваліфікованих кадрів, мотивації праці, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці та персоналу, прогнозу кадрових потреб тощо. Кадрові служби більшості організацій не мають програм розвитку персоналу.

Зміни, що відбуваються в системі функціонування вітчизняних підприємств та всього народного господарства України в цілому, створюють велику потребу в нових управлінських знаннях, посилюють інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на досягнення цілей і мети організації.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, врешті-решт, залежать від ефективності функціонування служби управління кадровою політикою і є запорукою досягнення успіху підприємством. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи виробництва, маркетингу, фінансів або бухгалтерського обліку. Управління кадровою політикою – це особливо важлива сфера діяльності в сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли організаційні методи, технології, продукти, послуги і, навіть, організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої організації. В сучасних умовах господарювання виникає необхідність у вивченні та впровадженні сучасних інструментів управління кадровою політикою.

Робота присвячена складній, і безсумнівно, значущій проблемі кадрової політики в організації. На сьогоднішній день реалізація системи кадрової політики не повністю сформована і продовжує вдосконалюватися і оновлюватися.

**Зв'язок з науковими темами, планами та програмами.** Магістерська дисертація була підготовлена в рамках НДР кафедри економіки і підприємництва, факультету менеджменту і маркетингу, НТУУ «КПІ» ім. І. Сікорського «Сучасні проблеми функціонування та розвитку підприємництва в Україні» № 0109U008920.

**Оцінка сучасного стану проблеми.** Проблематика теорії, методології та практики управління кадровою політикою вивчали такі вітчизняні та зарубіжні науковці як: Амосов О. Ю., Базаров Т. Ю., Балабанова Л. В., Бутенко І. А., Веснин В. Р., Виноградський М. Д., Воронков В. Г., Гавкалова Н. Л., Гавриш О. А., Гетьман О. О., Гриньов В. М., Зелінський С. Е., Серьогін С.М., Коншин О., Кравченко О. О., Криворученко А. Г., Крисюк С. В., Крушельницька О. В., Марков С. В., Михайлов Л. І., Михальська Н. В., Никифорова В. Г., Олійник С. У., Пархимчик Е. П., Петров І. Л., Рудьков В. А., Спивак В. А., Стец В. А., Хомаківський Є. І., Храмов О. В., Шаповал О. А., Щекин Г. В. та інші.

**Метою дослідження** є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування механізмів удосконалення системи управління кадровою політикою організації освітньої сфери.

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- вивчити поняття та структуру персоналу підприємства;
- з'ясувати сутність та значення кадрової політики підприємств;
- розкрити механізм управління кадровою політикою;
- розглянути господарсько-правові засади функціонування управління освіти виконавчого комітету Вараської міської ради;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність управління освіти в місті Вараш;
- здійснити аналіз системи управління кадровою політикою в організації;



- оцінити ефективність здійснення кадрової політики в організації засобами таксономічного аналізу;

- розкрити проблеми реалізації кадрової політики в організації та шляхи їх вирішення;

- обґрунтувати необхідність впровадження тренінгу «Нова українська школа – нові підходи до навчання та викладання» в рамках переходу на Нову українську школу для потреб управління освіти;

- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є система управління кадровою політикою організації освітньої сфери міста Вараш Рівненської області.

Розглядаючи кадрову політику підприємства і організації, слід звернути увагу на схожість її основних аспектів для обох організаційних форм. Кадрова політика є аналогічною і на підприємствах, і в управлінні освіти. Ідентичність проявляється у об’єкті і предметі дослідження. Питання властиві і для управління освіти, оскільки ми розглядаємо процес управління.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і практичних аспектів щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою в управлінні освіти, яке є учасником освітнього процесу у місті.

**Методи дослідження.** У роботі було використано систему загально наукових і спеціальних методів пізнання. Серед них доцільно відзначити: *методи аналізу та синтезу* – для визначення властивостей окремих елементів та узагальнення їх в одне ціле; *метод індукції і дедукції* – для одержання певних умовиводів виходячи з вивченої теоретичної бази та розширення знань; *метод узагальнення, порівняння і систематизації* – для визначення окремих ознак елементів, їх порівняння та зведення у певні групи; *описовий метод* – для проведення узагальнюючої характеристики суб’єкта господарювання; *метод діагностування* – для дослідження сучасного стану суб’єкта господарювання; *таксономічного аналізу* – при оцінюванні ефективності здійснення кадрової політики в досліджуваній організації; *метод підрахунку ефективності* – для дослідження доцільності нововведень та визначення їх результативності.

### **Наукова новизна отриманих результатів:**

- визначення економічної сутності поняття «кадрова політика» як комплексу заходів, принципів і методів із формування, збереження, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, що спрямовані на створення оптимальних умов для праці, її мотивації та стимулювання;
- запропоновано працівникам управління освіти пройти курс тренінгу з теми «Нова українська школа – нові підходи до навчання та викладання», які в подальшому зможуть координувати роботу викладачів навчальних закладів по підвищенню кваліфікації в напрямку переходу на нововведення у освіті школярів міста;
- розписано методику розрахунку економічного ефекту від проходження тренінгу, яка враховує майбутні зміни від запропонованих кадрових рішень у процесі реалізації переходу до нововведень.

**Практичне значення результатів роботи.** Результати дослідження та пропонувані рекомендації можуть бути використані при формуванні й реалізації кадрової політики управлінням освіти. Запропонована методика проходження тренінгу «Нова українська школа – нові підходи до навчання та викладання» може бути використана в процесі переходу на Нову українську школу управлінням освіти виконавчого комітету Вараської міської ради. Основні результати дослідження отримали позитивний відгук керівництва та можуть бути прийняті до використання в його практичній діяльності (акт впровадження №229 від 23.04.2018).

**Публікації за обраною темою.** За темою роботи опубліковано 3 статті в наукових виданнях та 5 тезисів у збірниках доповідей науково-практичних конференцій: Хондока В. А. Теоретичні основи кадрової політики сучасних підприємств підприємств / В. А. Хондока, В. М. Марченко // Підприємництво та інновації. – 2016. – Вип.2. – С.38-41; Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства / В. А. Хондока, В. М. Марченко / Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №20. – С.440-443; Хондока В. А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві / В.

А. Хондока, В. М. Марченко // Економіка та суспільство. – 2017. – №13. – С.768-771; Хондока В. А. Актуальні проблеми кадрової політики сучасних підприємств // В. А. Хондока // Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції 16 листопада 2016 року. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016. – С.237; Хондока В. А. Зміст кадрової політики підприємств в сучасних умовах // В. А. Хондока // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Херсон: Видавничий дім «Гальветика», 2017. – 116 с.; Хондока В. А. Контролінг персоналу на підприємстві / В. А. Хондока // Міжнародна наукова інтернет-конференція «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 17)». – Тернопіль. – 2017. – 123 с.; Хондока В. А. Кадрова політика в умовах ринкової економіки / В. А. Хондока // XVI Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» 22 листопада 2017 р.– Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2017 р.; Хондока В. А. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики підприємств / В. А. Хондока // XVI Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» 22 листопада 2017 р.– Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2017 р.

**Ключові слова:** трудові ресурси, персонал, кадри, кадрова політика, кадрова стратегія, система управління кадровою політикою, робота з кадрами, трудомісткість, тренінг, Нова українська школа, Новий Стандарт початкової освіти.

## **РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Поняття та структура персоналу підприємства**

Трудові ресурси є важливим ресурсом кожного підприємства, від якості та ефективності якого, зазвичай, залежать результати його діяльності. Людський фактор – в оптимальному поєднанні з природним і матеріально-технічним – є тією вихідною ланкою, яка формує основну рушійну силу становлення, розвитку і ефективного господарювання всіх соціально-економічних процесів.

В умовах глобалізації ринку праці, люди стають дедалі активнішими його суб'єктами, зростають їх вимоги до робочих місць, змісту професійної діяльності, до працедавців, і навпаки – підвищуються вимоги працедавців до працівників. Такий процес вимагає мобільності робочої сили і веде до зменшення лояльності працівників до працедавця, підвищення витрат на залучення та розвиток персоналу (кадрів). Ці зміни дедалі активніше відбуваються у світовій економіці і мають вирішальний вплив на складові соціально-економічного розвитку усіх країн світу, що проявляється, насамперед, через посилення конкуренції в різних її формах.

Враховуючи те, що людські ресурси – специфічний та найважливіший з усіх видів економічних ресурсів, який охоплює професійні навички і знання, які можуть бути використані у трудовому процесі, вивчення низки взаємопов'язаних категорій має велике значення для розроблення відповідної кадрової політики з метою впливу на процеси зайнятості населення.

На сьогоднішній день в економічній теорії використовується значна кількість термінів щодо людей, зайнятих у виробництві: людські ресурси, трудові ресурси, персонал, кадри тощо.

У навчальній літературі, що стосується роботи з людьми на макрорівні, вирізняють поняття людські ресурси, трудові ресурси, робоча сила, на рівні організації – частіше зустрічаються поняття персонал, кадри і, відповідно, управління персоналом чи кадровий менеджмент.

Розглянемо вищезазначені поняття більш детально. Людські ресурси – це населення країни, регіону, міста чи населеного пункту. Люди – це найбільш важливий елемент продуктивних сил і головне джерело розвитку економіки, де визначальними є рівень їхньої майстерності, освіти, підготовки та ступінь мотивації діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності регіональної економіки та рівня добробуту населення від якості і кількості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій регіону.

У будь-якому суспільстві одним із загальних законів його розвитку є закон підвищення якості населення, який зазначає, що кожне наступне покоління має властивості більш високої якості, більше знає і вміє порівняно з попереднім. Це визначається усталеними закономірностями розвитку науково-технічного і соціально-економічного прогресу та розвитку людського суспільства загалом.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яке за своїми віковими, фізичними, освітніми характеристиками відповідає тій чи іншій сфері діяльності.

До трудових ресурсів, відповідно до діючого законодавства України, відносять населення в працездатному віці, за винятком непрацюючих інвалідів праці і війни 1-ої та 2-ої груп та непрацюючих осіб працездатного віку, які отримують пенсії за віком на пільгових умовах, а також населення, старше і молодше працездатного віку, яке зайняте в економіці.

Слід відрізняти трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, які можуть бути залучені до певної праці у перспективному періоді).

Особливості управління трудовими ресурсами зумовлюються специфічними рисами об'єкта управління, оскільки вони одночасно є виробником і споживачем матеріальних та духовних благ. Крім того, кожен індивід має певні права, які він намагається відстоювати.

Трудові ресурси є одним із головних об'єктів управління персоналом на рівні як макросистем (держава, регіон, галузь), так і мікросистем (організація, установа чи підприємство). Характерна їх ознака – обмеженість. Однак,

загальна пропозиція ресурсів на певний момент – величина цілком визначена й може змінюватися під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організація виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо).

Робоча сила – це реальні трудові ресурси, тобто ті люди, які вже зайняті на ринку праці. Ринок праці – це система суспільних відносин: соціальних, економічних, юридичних норм та інститутів, які забезпечують нормальне відтворення та ефективне використання праці відповідно до її кількості і якості винагородження. Ринок праці – це інститут (механізм), який зводить разом покупців (пред'явників попиту) та продавців (постачальників) окремих товарів та послуг. Оскільки робоча сила на ринку продається і купується, вона має ціну, тобто є наслідком взаємодії попиту та пропозиції на неї. Розрахунки потреби в робочій силі повинні спиратися не лише на кількісну та якісну оцінку реальних трудових ресурсів, але й на можливий рівень їх використання.

Персонал – це працівники підприємства, які працюють на ньому постійно чи тимчасово за трудовим договором або трудовою угодою. Персонал підприємства – це сукупність працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності. Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на основі тимчасової трудової угоди. До складу персоналу входять як постійні, так і тимчасові (прийняті на строк декількох місяців чи для заміни тимчасово відсутньої особи), сезонні працівники (прийняті на роботу сезонного характеру), позаштатні працівники і сумісники, а також працівники, які працюють за трудовою угодою.

Кадри (від французького – *cadres*) – це постійний штат кваліфікованих працівників того чи іншого підприємства, організації чи установи згідно зі штатним розписом. До кадрів не відносять працівників, посади яких не передбачені в штатному розписі. Це найбільш складний об'єкт управління в організації, тому що він на відміну від предметних факторів виробництва, є «живим» (що спричиняє його здатність самостійно приймати рішення,

критично оцінювати вимоги, які до нього ставляться, та діяти); має суб'єктивні інтереси, дуже чутливий до управлінського впливу, реакція на який невизначена.

Кадри є не лише соціально-економічною, а й політичною категорією, оскільки вирішення будь-якої економічної, соціальної чи політичної проблеми вимагає людей, які могли б їх розв'язувати на професійному рівні. Як багаторівневе поняття кадри, насамперед, характеризуються чисельністю та структурою (розглядаються як у статиці, так і в динаміці), професійною принадністю та компетентністю.

Трудовий колектив підприємства - це всі працівники, які приймають участь у діяльності організації на підставі трудового договору та інших установлених законом форм, що регулюють трудові відносини.

Управління персоналом або кадровий менеджмент - це цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей з виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг, що включає цілевизначення, організацію виконання, мотивацію, координацію та контроль. Це процес, що забезпечує інтеграцію і найбільш ефективне використання працюючих для досягнення цілей організації [91, с.11-14].

Процес роботи з персоналом передбачає наявність об'єкта і суб'єкта управління. Суб'єктом управління є посадові особи, а також відповідні органи підприємства, до обов'язків яких входять функції управління персоналом. Об'єктом управління є працівники підприємства, на яких спрямовано вплив функцій керування персоналом.

До об'єктів управління відносять також потенціальних кандидатів на посади, які складають резерв та звільнених працівників, які мають право звертатись з питань, що стосуються їхньої праці в минулому. Враховуючи те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які доповнюють головне їх призначення, весь наявний персонал організації можна поділити на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація персоналу підприємства [23, с.17]

Ознака	Види
1. За характером участі в господарській діяльності:	Промислово-виробничий персонал
	Невиробничий персонал
2. По відношенню до виробництва:	Основні робітники
	Допоміжні робітники
3. За статтю:	Чоловіки
	Жінки
4. За характером виконуваних функцій:	Керівники
	Спеціалісти
	Службовці
	Робітники

Так, до промислово-виробничого персоналу належать працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, складів, тобто всі зайняті у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні.

До групи невиробничого персоналу входять працівники підрозділів, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але безпосередньо не пов'язані з процесами виробництва, а саме працівники житлово-комунального господарства, оздоровчої бази тощо. Водночас у зв'язку з поширенням процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами вищезазначене групування персоналу стає все більше умовним.

Основні робітники – це працівники, які безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, а допоміжні робітники – виконують функції обслуговування основного виробництва [23, с.17].

На практиці персонал більше характеризується величиною за списком (фактичною), тобто чисельністю працівників, які офіційно працюють в організації.

За характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники. Характер виконуваних функцій та найменування посад і професій за категоріями персоналу подано в таблиці 1.2.



Таблиця 1.2 – Категорії персоналу за характером виконуваних функцій [91, с.15]

Категорія персоналу	Характер виконуваних функцій	Найменування посад, професій
Керівники	Працівники, які займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів і організовують роботу підлеглих.	Директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, майстри; головні спеціалісти (головний бухгалтер, інженер та механік), а також заступники вищеперелічених посад.
Спеціалісти	Працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами.	Інженери, техніки, економісти, бухгалтери, фінансисти, маркеологи, нормувальники, адміністратори, документознавці, юрисконсультанти, соціологи, психологи, медики тощо.
Службовці	Працівники, які здійснюють систематизацію і оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування.	Архіваріуси, діловоди, агенти, креслярі, обліковці, секретарі, стенографісти, касири, оператори диспетчерської служби та інші працівники, котрі виконують суто технічну роботу.
Робітники, в т.ч. основні і допоміжні	Працівники, які створюють матеріальні цінності, а також пов'язані з ремонтом, переміщенням вантажів, наданням матеріальних послуг.	Слюсарі, токарі, ремонтники, малярі, штукатурки, електрики, сантехніки, водії, продавці. Молодший обслуговуючий персонал: двірники, прибиральниці, охоронці, кур'єри.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями – видами трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань і практичних навичок, та спеціальностями – більш або менш вузькою різновидністю трудової діяльності в межах кожної професії. Професійний склад персоналу підприємства залежить також від специфіки галузі діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. Водночас існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців.

Кваліфікація як сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій визначеної складності, базується на їх можливостях виконувати роботи тієї чи іншої складності.

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на посаді, набутими навичками. За цим

критерієм вирізняють: спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, котрі мають наукові ступені та звання); спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою на рівні бакалавра чи магістра та значним практичним досвідом); спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою, вищою освітою на рівні спеціаліста та деяким практичним досвідом); спеціалістів-практиків (працівники, котрі займають відповідні посади, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації персонал також поділяється на чотири групи: висококваліфікований, кваліфікований, низькокваліфікований та некваліфікований. Всі робітники виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку [91,с.19].

Отже, персонал – це головний елемент будь-якого підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Крім того, що підприємство – це система взаємопов'язаних елементів, персонал формується у власну систему управління персоналом, яка має органічно та цілком вписуватися в загальну систему підприємства. Управління персоналом може виявитися тим критичним фактором, що визначає успіх або невдачу компанії. Тому побудова ефективної системи управління персоналом є одним із головних завдань кожної організації на сьогодні.

## **1.2. Сутність кадрової політики підприємства**

Одним із найголовніших чинників розвитку підприємства є його ефективне управління, зокрема формування дієвої кадрової політики, яка спрямована на задоволення потреб організації у кваліфікованій робочій силі. Адже основою нормального та повноцінного функціонування будь-якого підприємства є наявність достатньої кількості якісних трудових ресурсів.

Вітчизняні підприємства в сучасних умовах зіткнулися із завданням виживання та успішного розвитку в умовах жорстокої конкуренції. Вирішення цієї проблеми змушує по іншому поглянути на організацію діяльності

підприємства, нових уявлень про роль персоналу в організації. При бурхливому розвитку нових технологій все більшої значущості набуває забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами. Своєчасне комплектування кадрами всіх підрозділів підприємства стає неможливим без розробки та реалізації дієвої кадрової політики.

Говорячи про кадрову політику, не можна ототожнювати її з управлінням персоналом. Поняття «управління персоналом» та «політика» самі по собі далеко не тотожні. Управління – термін набагато ширший, однією із складових якого є політика, в даному випадку кадрова політика. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється саме через кадрову політику.

Кадрова політика як наукова категорія трактується по-різному, що зумовлюється широким спектром властивостей політики як такої. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом.

У розумінні поняття «кадрова політика» рекомендується розрізняти «широкий» і «вузький» зміст її тлумачення. В широкому розумінні кадрову політику розробляють центральні органи державної влади та управління. У вузькому розумінні, кадрова політика – це робота керівництва підприємства зі своїм персоналом, окремими групами та з кожним працівником. Побудова професійного ядра кадрового потенціалу, наявність команди однодумців – це основна конкурентна перевага будь-якої організації, яка прагне закріпити свої позиції на ринку праці [57, с.85].

Для більш глибокого вивчення кадрової політики необхідно проаналізувати сутність даного поняття. Поняття «кадрова політика» вивчалось багатьма вченими-економістами.

Українські вчені О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук розглядають кадрову політику як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [65, с.38].

Згідно з поглядом Ф. Демидова, кадрова політика – це цілеспрямована діяльність в області визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку [66, с.276].

Г. Співак трактує кадрову політику підприємства як діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому). Основна проблема кадрової політики – організація відносин «влада - підпорядкування» та сумісної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах підприємства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів і методів їх взаємодії [107, с.12].

На думку В. Р. Веснина, кадрова політика підприємства – це система поглядів, вимог, норм, принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом. Її цілями є збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу, створення продуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності [25, с.39].

Маслов Є. В. визначає кадрову політику як головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства [111, с.67].

На думку Стец В. А., Стец І. І. та Костючик М. Ю. «кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [108, с.124].

Єремін Б. Л. трактує кадрову політику як головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства [16, с.51].

Є. П. Пархімчик вважає: «кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами,

обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища» [92, с.5].

В. Г. Воронкова визначає кадрову політику як систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій [30, с.120].

На думку Л. В. Балабанової, «кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом та кадровою службою» [18, с.126].

Наведені визначення досить чітко відображають суть терміну кадрова політика. Складно надати єдине визначення широкому змісту кадрової політики, адже кожна організація має власні методи для діагностики та розв'язання проблем управління персоналом, враховуючи цілі та завдання підприємства.

Проаналізувавши відомі визначення терміна «кадрова політика», підсумуємо та сформулюємо його загальне трактування: кадрова політика підприємства – це комплекс заходів, принципів і методів із формування, збереження, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, що спрямовані на створення оптимальних умов для праці, її мотивації та стимулювання.

Основним завданням формування та реалізації кадрової політики установ та організацій в сучасних умовах є найбільш ефективне використання здібностей співробітників відповідно до цілей установи та суспільства в цілому. При цьому має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різними соціальними групами.

Розрізняють кадрову політику держави, регіону та підприємства. Кадрова політика держави являє собою концентроване вираження настанов політичної влади щодо соціального управління та ролі людини у сфері виробництва, розподілу і споживання товарів і послуг. Державна кадрова політика є фундаментом соціального управління і, відповідно, управління людськими ресурсами. Основні цілі реалізації державної кадрової політики визначаються у Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, схваленій Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012.

Кадрова політика підприємства базується на закономірностях політики як такої, її напрями та завдання обумовлюються загальноорганізаційними цілями, а її проведення забезпечується через реалізацію цілого комплексу кадрових технологій у систему управління людськими ресурсами [66, с.276].

Хоча єдиного визначення кадрової політики не існує, у всіх визначеннях простежується єдина мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення підрозділів організації кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку персоналу організації, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Вона націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу організації [41, с.149].

Об'єкт кадрової політики організації – це персонал підприємства, суб'єктом виступає керівництво у взаємодії з іншими підрозділами. Існують також інші суб'єкти кадрової політики, які безпосередньо впливають на неї – це насамперед профспілки, спілки роботодавців, власники капіталу і безпосередньо співробітники.

Предметом кадрової політики є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в функціонуванні виробничих систем.

Якщо підприємство тільки створюється і його керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, тоді необхідно здійснити

ряд етапів здійснення кадрової політики. Кожний етап вимагає виконання певних чітких дій для досягнення конкретної цілі (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Етапи формування кадрової політики підприємства [38, с.69]

Номер	Назва етапу	Заходи
I	Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації:  Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
II	Формування	Планування потреби персоналу підприємства:  Формування кадрового резерву персоналу. Формування системи кадрової інформації та кадрового контролінгу Формування програми розвитку персоналу. Формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу.
III	Контролінг	Провести аналіз стану кадрового потенціалу:  Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату.

Під час формування кадрової політики враховуються чинники, які властиві зовнішньому і внутрішньому середовищу підприємства. Зокрема, до зовнішніх чинників належать:

- тенденції економічного розвитку в країні (стабільність економічних, політичних факторів і законів, позиції конкурентів, зміна попиту на товари та послуги організації);
- національне трудове законодавство країни та нормативно-правове середовище (законодавство у сфері охорони праці, зайнятості, соціальних гарантій, програми соціально-економічного розвитку країни);
- ситуація на ринку праці та перспективи його розвитку (демографічні чинники, політика сфери освіти, взаємини з профспілками);
- особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес (інноваційний вплив на потреби в спеціалістах, можливості перекваліфікації та розвитку персоналу, культурні традиції та особливості).

До внутрішніх чинників (факторів, на які організація може впливати) належать:

- цілі та стратегії підприємства, на їх основі формується кадрова політика;
- стиль управління персоналом (жорстко централізована організація чи організація, яка керується принципом децентралізації, потребують різних спеціалістів);
- фінансові ресурси (пов'язані з оцінкою можливостей працівників організації та доцільним розподілом обов'язків для підвищення ефективності роботи та забезпечення стабільності);
- умови роботи, рівень оплати праці та система мотивації персоналу;
- стиль керівництва, імідж організації, територіальне розміщення та технологія виробництва [51, с.261-262].

Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на формування кадрової політики сприяє визначенню та використанню акцентів у процесі розробки особливостей кадрової політики організації, що впливає на ефективність роботи організації загалом, забезпеченню конкурентоздатності та збільшенню прибутків підприємства.

Кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії. Кадрова стратегія визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дозволяє досягти цілей корпоративної стратегії.

В економічній літературі поширеним є хибне ототожнення кадрової стратегії зі стратегією корпорації, за які приймаються класичні стратегії економії витрат, диференціації чи фокусування. Необхідно наголосити на тому, що стратегія корпорації та кадрова стратегія є ієрархічно підпорядкованими, адже стратегія корпорації визначає загальні довгострокові цілі розвитку корпорації, а кадрова стратегія – цілі управління персоналом з метою забезпечення реалізації корпоративної стратегії. Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається завдяки кадровій політиці (рисунок 1.1).



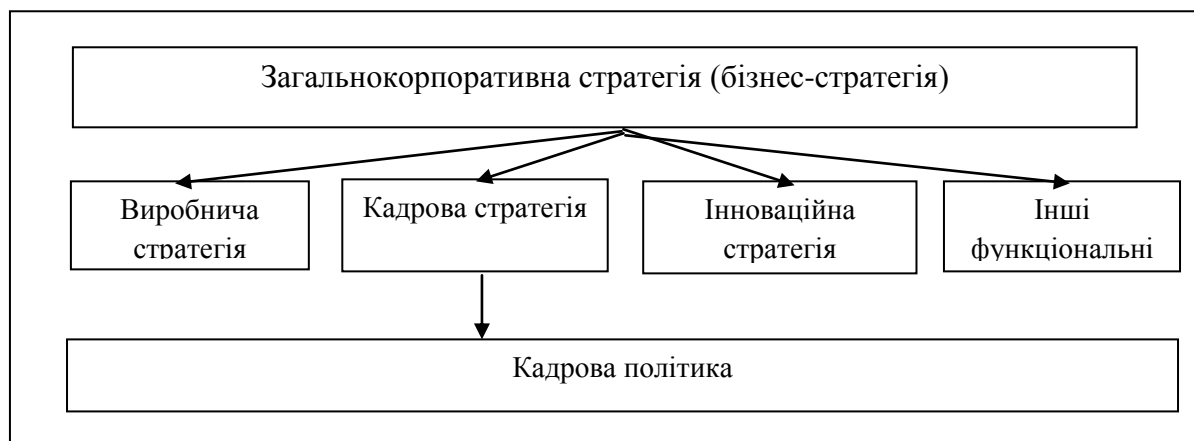


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової та загальнокорпоративної стратегії [121, с.442]

В представленій ієрархічній системі кадрова політика проводиться з метою реалізації завдань кадрової стратегії. Основне завдання кадрової політики полягає у визначенні напрямів досягнення цілей кадрової стратегії. Щодо кадрових стратегій, то слід зазначити, що на сьогодні розрізняють наступні її три типи.

1) Партнерська корпоративна стратегія. У відповідності до даної стратегії підприємство та працівник мають узгоджені цілі та цінності, які базуються на тісних партнерських взаємовідносинах. Основною метою такого партнерства є взаємовигідний розвиток на основі спільних зусиль. Цінність працівника для підприємства визначається у його потенційній здатності до продукування ідей та перетворенні своїх знань, умінь та навичок у продукт, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства (розвитку, завоювання частки ринку, зниження витрат тощо). Цінність підприємства для працівника обумовлена потенційними можливостями реалізації своїх компетенцій, розширенням портфелю компетенцій та досягненням балансу між винагородою та потребами працівника. Для реалізації партнерської кадрової стратегії основними напрямками кадрової політики є формування таких умов праці, які б забезпечили найвищий прояв креативності та компетентності працівника. Окрім того, політика професійного зростання має будуватися на принципах доступності знань для працівника та повної віддачі набутих вмінь.

Відбір персоналу здійснюється на основі об'єктивних критеріїв рівня компетентності. Основним чинником кар'єрного зростання є прагнення до саморозвитку персоналу.

Кадрова стратегія партнерства знайшла широке застосування в проектній, маркетинговій та інших видах діяльності, де саморозвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства.

2) Кадрова стратегія асиміляції персоналу. Реалізація даної стратегії супроводжується прийняттям персоналу, який незалежно від своїх компетенцій, здатний реалізувати функції, які регламентовані підприємством. В рамках такої кадрової стратегії підприємство та працівник не мають спільних цілей та цінностей. Окрім того, кожний із них має свої інтереси: підприємство розглядає працівника як робочу силу, а працівник підприємство – як джерело його доходів. Основним напрямом кадрової політики для реалізації такої стратегії є політика оплати праці.

Планування персоналу носить епізодичний характер. Політика набору персоналу характеризується ознаками формальності. Планування кар'єри не відбувається, кадровий резерв не формується, персонал залучається зі сторони.

Кадрова стратегія асиміляції персоналу має місце на тих підприємствах, де відсутня інноваційна направленість розвитку, де значна кількість монотонних рутинних операцій, які не вимагають креативності та творчих здібностей працівника.

3) Кадрова стратегія спільності цінностей. В основі даної кадрової стратегії лежить спільність цілей та цінностей підприємства та працівника. Така кадрова стратегія спрямована на забезпечення самоконтролю за професійною діяльністю. Політика заохочення побудована на залежності винагороди від рівня прив'язаності працівника до підприємства, що зумовлює активність самомотивації працівника в досягненні високих результатів діяльності підприємства.

Відбір персоналу здійснюється на основі особистих компетенцій працівника, його ціннісних орієнтирів та соціально-біологічних якостей. Даній

стратегії притаманні високі етичні стандарти поведінки працівника та підприємства [121, с.441-442].

Основними завданнями кадрової політики підприємств є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку;
- створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики організації. Вона має на меті створити згуртовану, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу. Робота з кадрами – одна зі складових частин управлінської роботи по керівництву даним підприємством. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім плановірності та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо підготовлений план.

Кадрова політика в організації майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на таких основних принципах: повної довіри до працівника і надання йому максимальної самостійності; у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і її ініціатива; результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу; максимальне делегування функцій управління працівникам; необхідність розвитку мотивації працівників. Дані принципи коригуються через різницю в типах кадрової політики (пасивна, реактивна, превентивна, активна).

За пасивної кадрової політики управлінський апарат організації не має чіткої програми по роботі з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникли в процесі роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, наявність відкритих вакансій). В організаціях державної форми власності здебільшого реалізується пасивна кадрова політика.

Під час здійснення реактивної кадрової політики керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, що виникли, аналізує причини кадрових невіршених питань і конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозуміннь.

За превентивної кадрової політики керівництво організації має обгрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації.

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва організації нелише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію. Основними напрямками активної кадрової політики мають бути:

- політика зайнятості як забезпечення висококваліфікованим персоналом, що має безпечніумови праці;
- політика професійного просування, під якою розуміється створення умов для підвищення кваліфікації та кар'єрного зросту;
- політика прогресивної мотивації, тобто надання оплати праці вищої, ніж на інших організаціях, відповідно до здібностей, досвіду відповідальності та врахування побажань працівників стосовно нематеріальної мотивації;
- політика трудових відносин як дотримання правил корпоративної культури та встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів.

При цьому активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво організації за раціональної кадрової політики має обгрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи із забезпечення кадрами різноманітними варіантами розвитку ситуації.

За авантюристичної кадрової політики керівництво організації не може обгрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, але прагне впливати на неї. Унаслідок цього створено недостатньо обгрунтовані плани роботи із забезпечення кадрами та їх розвитку.

Кадрову політику також розділяють на закриту та відкриту. Це залежить від орієнтації на зовнішнє або внутрішнє середовище в процесі формування

складу персоналу, тобто підприємства залучають персонал або ж принципово розвивають лише власні кадри.

Основна риса відкритої кадрової політики – це можливість прийому персоналу «зі сторони» на будь-які посади. Закрита кадрова політика найбільш характерна в ситуації кадрового дефіциту. Весь персонал компанії формується переважно з первинного складу. Недоліком закритого типу корпоративної політики є необхідність керівного апарату штучно надавати колективу нові ідеї, посилювати мотивацію, вчасно помічати негативні настрої серед співробітників [51, с.261-262].

Організації можуть використовувати різні типи кадрової політики. При цьому велику увагу приділяють змінам, що можливі при зміні кон'юнктури ринку, що також потребує невідкладного внесення змін до вибраної кадрової політики.

У невеликих підприємствах кадрову політику формально не розробляють, вона існує як система неофіційних постановок керівництва. У великих організаціях кадрова політика офіційно декларується і фіксується у меморандумах, інструкціях чи інших регламентуючих документах щодо персоналу.

Зарубіжний досвід показує, що в сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всього підприємства, тому моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики, що проводиться в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: вище керівництво, лінійні керівники та служба управління персоналом.

З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності.

Правильно вибрана кадрова політика забезпечує своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого й управлінського персоналу з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства; стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і відповідно до спеціальної підготовки; ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника; створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження; розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною; стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі; стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу. Згальний план кадрової політики необхідно корегувати відповідно до змін, що складаються [34, с.157-158].

Сучасна кадрова політика повинна бути достаньо гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства [62, с.358].

В той же час, варто зазначити, що для вітчизняних підприємств характерним є недооцінення змісту кадрової політики, нераціональне розподілення обов'язків працівників відповідно до виконуваної ними роботи та займаних посад. Працівники забезпечують максимальну віддачу, якщо виконують роботу, що відповідає їх нахилам, здібностям, рівню загальної і спеціальної підготовки. Ігнорування цих вимог на практиці призводить до значної за обсягами плинності кадрів, а також зниження економічних показників господарювання, зумовлене організаційними, економічними і психологічними причинами. Все це свідчить про переважно короткостроковий

підхід до управління персоналом, коли підприємства за базові мають підходи «використання трудових ресурсів» і «управління персоналом». І лише деякі з вітчизняних підприємств починають застосовувати підходи, які добре зарекомендували себе у іноземній практиці.

Тільки завдяки грамотній кадровій політиці та такій, яка враховує особливості окремого підприємства та соціально-економічний стан економіки в цілому, можливо створити сприятливі умови для ефективної діяльності підприємства. Упровадження у життя таких заходів має позитивно вплинути на діяльність як окремого працівника, так і діяльність всього підприємства.

Таким чином, кадрова політика підприємства відображає сукупні інтереси і настанови його власників і керівництва та держави щодо кадрової роботи, певним чином корегується всіма категоріями персоналу та реалізується через систему соціального управління, яке в межах виробничої організації приймає форму управління персоналом. Саме на основі кадрової політики формулюються вимоги щодо формування та використання робочої сили, капіталовкладень в неї, розвитку персоналу, створення та стабілізації трудових колективів підприємства тощо.

### **1.3. Механізм управління кадровою політикою підприємства**

Кадрова політика являє собою один з ключових факторів впливу на ефективність функціонування підприємства та досягнення ним стратегічних цілей, оскільки забезпечує ефективність використання людських ресурсів, перетворюючи їх у кадровий потенціал підприємства. Саме тому постає необхідність у дослідженні механізму управління кадровою політикою, його методології та факторів впливу на нього.

Кадрова політика підприємства являє собою інструмент за допомогою якого реалізуються цілі й завдання стратегічного управління персоналом. Її розробка і реалізація приводить людські ресурси у відповідність зі стратегією організації і, по суті, являє собою сукупність цілей, норм, правил, які

визначають напрямки і зміст роботи з персоналом (кадрової роботи), а також певний набір взаємообумовлених завдань і конкретних заходів, які розробляються та реалізуються з метою досягнення підприємством можливості розширеного відтворення, сталого розвитку та реалізації стратегічних цілей в довгостроковій перспективі.

Результат кадрової політики залежить від ефективності реалізації складових системи управління кадровою політикою: механізму управління та організації управління кадровою політикою. Зобразимо схематично модель системи управління кадровою політикою підприємства на рисунку 1.2:



Рисунок 1.2 – Модель управління кадровою політикою [55, с.405-406]

Таким чином, від ефективності системи управління кадровою політикою залежить в кінцевому результаті якість кадрового потенціалу працівників підприємства. Саме тому механізм управління визначає принципи, методи та функції управління, що безпосередньо розкриваються у кадровій роботі на підприємстві та характеризують систему управління кадровою політикою.



Механізм управління кадровою політикою підприємства представляє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі. В реалізації кадрової політики можливі альтернативи, з врахуванням реального стану економіки. І тому її вибір пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й вибором засобів, методів та пріоритетів. Основними різновидами кадрової політики вважаються: політика кадрового забезпечення, політика навчання, політика оплати праці, політика виробничих відносин та політика добробуту (відповідно до рисунку 1.3).



Рисунок 1.3 – Механізм управління кадровою політикою [63, с.13]

Сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств побудови й формування ефективної системи кадрового забезпечення. Ефективність такої системи, в першу чергу, проявляється у її властивості пристосовуватись до мінливих умов ринкового середовища, цілей та умов роботи підприємства, а також у необхідності враховувати перспективи розвитку

підприємства в цілому. Ефективна система кадрового забезпечення покликана створювати умови для мотивації персоналу, більш високої продуктивності його праці та задоволеності роботою.

Кадрове забезпечення – це один із напрямків кадрової політики, результатом якого є формування такого складу персоналу, який за своїми характеристиками відповідає тактичним і стратегічним цілям організації та спрямований на вдосконалення кадрового потенціалу організації.

Механізм управління кадровим забезпеченням являє собою сукупність форм і методів реалізації процесів системи кадрового забезпечення, які дозволяють вирішити завдання щодо формування кадрового складу організації. Етапи кадрового забезпечення перетворюються у конкретні кадрові процеси, тобто у планомірні дії з формування кадрового складу. До таких етапів можна віднести наступні: кадрове планування і прогнозування потреби в персоналі; відбір та набір персоналу; контроль та оцінка персоналу.

Етап кадрового планування принципово важливий для всієї системи управління кадровим забезпеченням. На цьому етапі вирішуються завдання забезпечення робочою силою у необхідній кількості та відповідної якості, а також подальшого ефективного її використання. Кадрове планування покликане вирішувати завдання щодо забезпечення підприємства необхідним для досягнення цілей персоналом, відповідності завдань та персоналу, який їх виконує, відповідного рівня кваліфікації персоналу, мотивації тощо.

Першим етапом планування персоналу є аналіз та оцінка умов, що базуються на об'єктивних характеристиках праці, переліку завдань, витратах часу, характері зайнятості, системі оплати праці, відповідності робочих місць та інших умовах праці.

Другим етапом планування персоналу є прогнозування, в рамках якого складаються прогнози щодо потреб у персоналі, джерел покриття цих потреб, потреб у професійній підготовці, перепідготовці або підвищенні кваліфікації наявного персоналу, а також прогнозування можливих витрат.

Виявлення реальної потреби в кадрах є основою правильно організованої системи забезпечення підприємства кадрами. У загальному вигляді ця потреба виявляється шляхом ділення часу, необхідного для виробництва заданого обсягу продукції або послуг, на річний фонд часу.

Етап відбору та набору персоналу також відіграє важливу роль, оскільки на цьому етапі важливим є правильне визначення кадрової потреби та критеріїв відбору, які згодом можуть вплинути на роботу всієї системи кадрового забезпечення.

Етап контролю й оцінки є завершальним та дозволяє підприємству оцінити сформовану систему кадрового забезпечення та скорегувати її в разі необхідності. Контроль й оцінка результативності праці – це процес порівняння результатів виконання певних завдань із цілями, що стоять перед організацією.

Важливо зауважити, що система управління кадровим забезпеченням повинна носити науковий характер і мати методологічну основу. Відповідно, для досягнення найкращого результату, цим питанням мають займатись відповідні кадрові служби [63, с.13-15].

Управління політикою навчання – це забезпечення працівників усіма необхідними навчальними потужностями та процедурами, що необхідні для досягнення постійного покращення виконання їхніх результатів. Політика навчання і підвищення кваліфікації передбачають постійне навчання персоналу на всіх рівнях або в рамках самого підприємства, або в спеціальних навчальних центрах або вищих навчальних закладах. Необхідність навчання з метою підвищення кваліфікації обумовлена в основному вимогами і кон'юктурою ринку, конкуренцією і високим рівнем науково-технічного прогресу в виробничих технологіях.

Після тренінгів, семінарів, участі у процесі навчання і самовдосконалення найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники обіймають вищі та більш відповідальні посади. У процесі просування персоналу перевага при призначенні на вищі посади завжди надається заслуженим співробітникам

компанії. Працівники отримують задоволення потреб у стабільності, безпеці та соціальній захищеності [28, с.211].

Управління політикою оплати праці – це надання достойної оплати праці у відповідності до освіти, досвіду та рівня кваліфікації працівника. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Згідно зі ст.2 Закону України «Про оплату праці», визначена наступна структура заробітної плати:

- основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу, згідно з встановленими нормами праці. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців;

- додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;

- інші заохочувальні й компенсаційні виплати – це виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами діючого законодавства або які проводяться понад встановлені такими актами норми [87, с.381].

Зазвичай підприємства часто використовують, так зване «переманювання» висококваліфікованих працівників за рахунок вищої винагороди, ніж у конкурентів. Оплата праці відіграє одну з ключових ролей у діяльності підприємства та добробуті працівників.

Управління політикою виробничих відносин – це створення більш ефективного стилю керівництва у порівнянні з конкурентними підприємствами, налагодження відносин з профспілками, а також ефективне вирішення виробничих проблем.

Управління політикою добробуту включає виплату допомоги по хворобі та непрацездатності, пенсій; надання медичних послуг та путівок на оздоровлення; виділення транспорту або житла; підвищення корпоративної культури; надання допомоги у вирішенні особистих проблем тощо.

Зарубіжний досвід свідчить, що в сучасних умовах зростає вплив якості праці кожного працівника на кінцеві результати підприємства. З огляду на це, забезпечення підприємства професійним персоналом, який відповідає його вимогам, є одним із важливіших завдань управління кадровою політикою. Це завдання неможливо реалізувати без відповідного морального і матеріального стимулювання та соціальних гарантій, які повинні бути основними аспектами кадрової роботи підприємства [31, с.218].

Підскладова організації управління кадровою політикою представлена організаційною структурою управління персоналом та системою спеціалістів.

Організаційна структура системи управління персоналом – це сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб. Вона відбиває сформований поділ прав, повноважень, ролей і видів діяльності персоналу, об'єднання їх у рамках підрозділів різних рівнів управління. Організаційна структура системи менеджменту персоналу є основою всієї структури управління організацією.

Треба зауважити, що вибір тієї чи іншої структури управління персоналом залежить від низки факторів: розміру і виду діяльності; організаційно-правової форми організації; технологій; відношення організації з боку керівників і співробітників; внутрішнього середовища; стратегії управління персоналом.

Організаційно-правова форма та чисельність служби управління персоналом формується на засадах двох форм – це самостійний структурний кадровий підрозділ організації чи спеціаліст з питань персоналу. Організаційно-правова форма залежить від чисельності персоналу в даній установі [85, с.34].

Отже, ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах залежить від ефективності процесу управління кадровою політикою. Відповідно, удосконалення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики

підприємств забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг. Однак необхідно відзначити, що більшість вітчизняних підприємств не приділяє достатньої уваги питанням кадрової політики. На жаль, кадрова політика найчастіше здійснюється на основі інтуїції та досвіду керівників без урахування теоретичних та практичних розробок в даній сфері. Таким чином, система управління кадровою політикою підприємства повинна бути чітко спланована та носити науковий характер. Також для успішного функціонування зазначеної системи необхідно систематично проводити аналіз використання людських ресурсів підприємства, своєчасно визначати кадрові потреби та розглядати систему кадрової політики на стратегічному рівні.

### **Висновки до розділу I**

З даного розділу видно, що в умовах розвитку сучасного українського суспільства під впливом системних ринкових перетворень особливу актуальність набуває проблема побудови ефективної кадрової політики в системі управління організаціями. В умовах безперервних змін соціально-економічної ситуації питання кадрової політики набувають особливої значимості, оскільки її основною метою є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення й збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самого підприємства, вимогам чинного законодавства й станом ринку праці; при цьому кадрова політика повинна бути націлена на підвищення ефективності роботи персоналу, проведення таких заходів, які дозволять із більшою продуктивністю використати трудові ресурси.

Кадрова політика являє собою один з ключових факторів впливу на ефективність функціонування підприємства та досягнення ним стратегічних цілей, оскільки забезпечує ефективність використання людських ресурсів, перетворюючи їх у кадровий потенціал підприємства.

Кадрову політику на всіх рівнях управління проводять кадрові служби. Вони стають самостійною ланкою та разом з іншими службами організації

відповідають за досягнення економічних, організаційних та соціальних цілей організації. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована вирішенню цілей та завдань діяльності організації шляхом ефективного формування, використання та розподілу персоналу.

Основними завданнями сучасної кадрової політики на підприємстві є: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку; створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств побудови й формування ефективної системи управління кадровою політикою. Ефективність такої системи, в першу чергу, має проявляється у її можливості пристосовуватись до мінливих умов ринкового середовища, цілей та умов роботи підприємства, а також у необхідності враховувати перспективи розвитку підприємства в цілому. Ефективна система управління кадровою політикою має створювати умови для мотивації персоналу, більш високої продуктивності його праці та задоволеності роботою.

## **РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В УПРАВЛІННІ ОСВІТИ ВАРАСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

### **2.1. Господарсько-правові засади функціонування управління освіти виконавчого комітету Вараської міської ради та його загальна характеристика**

На сьогодні відбувається удосконалення системи освіти, створення механізму її стабільного розвитку, забезпечення відповідності швидкозмінним вимогам ХХІ століття, соціальним і економічним потребам розвитку України, запиту особистості, суспільства та держави.

Управління освітою – особливий вид професійної діяльності, спрямований на систему освіти з метою забезпечення її життєдіяльності, динамічного розвитку у зв'язку із зміною обставин. Суттю управління освітою є цілеспрямована діяльність щодо створення соціальних, організаційних, правових, кадрових, педагогічних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для оптимального функціонування і розвитку галузі освіти, реалізації її мети, переходу в якісно новий стан. Управління в освіті розглядається як підсистема соціального управління, під яким розуміють вплив на суспільство з метою його впорядкування, збереження якостей, специфіки, удосконалення і розвитку. Відповідно до цього сутнісно управління освітою визначається як цілеспрямований вплив суб'єктів управління різних рівнів (державного, регіонального чи місцевого) на всі ланки освіти для забезпечення і подальшого розвитку соціального організму та культури суспільства.

Освіта є однією з галузей, якою опікується держава, створюючи умови для її розвитку. Тому управління освітою – це певний вид діяльності органів державної влади, що має виконавчий та розпорядчий характер, полягає в організуючому впливові на суспільні відносини у сфері освіти шляхом застосування державно-владних повноважень і включає цілеспрямоване вироблення, прийняття та реалізацію організуючих, регулюючих та координуючих рішень, що справляють вплив на освітню сферу [64, с.55-56].



Управління освіти виконавчого комітету Вараської міської ради є виконавчим органом, який утворюється даною міською радою, є підзвітним і підконтрольним їй, підпорядковується виконавчому комітету Вараської міської ради та міському голові, а з питань здійснення делегованих йому повноважень є підконтрольним управлінню освіти і науки Рівненської обласної державної адміністрації.

Управління освіти у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, наказами та іншими нормативно-правовими документами Міністерства освіти і науки України, розпорядженнями Рівненської обласної державної адміністрації, наказами управління освіти і науки Рівненської обласної державної адміністрації, розпорядженнями міського голови, рішеннями Вараської міської ради та її виконавчого комітету, а також Положенням про дане управління.

Управління фінансується за рахунок коштів місцевого бюджету, гранична чисельність, фонд оплати праці працівників та видатки на його утримання встановлюються Вараською міською радою. Штатний розпис (додаток А) і підпорядкування структури управління освіти (додаток Б) затверджується міським головою за поданням начальника управління.

Управління освіти є юридичною особою публічного права, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, органах казначейства, Печатку із зображенням Державного Герба України із своїм найменуванням та власні бланки.

Майно, яке знаходиться на балансі управління, є власністю територіальної громади та перебуває в оперативному управлінні організації.

Організаційна структура системи управління – це сукупність елементів (структурних підрозділів), які знаходяться у певному взаємозв'язку, характеризується ієрархічною властивістю і певним типом. Організаційна структура системи управління вважається досконалою, якщо рівень її організації дозволяє в результаті функціонування цієї системи забезпечувати досягнення поставлених цілей.

На рисунку 2.1 представлена організаційна структура управління освіти виконавчого комітету Вараської міської ради:



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління освіти [9]

До складу управління освіти входять такі структурні підрозділи: апарат управління (посади державної служби в державному органі), централізована бухгалтерія та група централізованого господарського обслуговування закладів освіти.

В управлінні освіти функціонує підрозділ міської ради міська психолого-медико-педагогічна консультація, яка є здійснює консультативну, методичну, психолого-педагогічну, корекційно-розвиткову, аналітичну, прогностичну, профілактичну та просвітницьку діяльність освітніх закладів. Діяльність консультації допомагає у вирішенні таких питань: організація навчального процесу закладами освіти; попередження відхилень у розвитку дітей; вибір індивідуального освітнього маршруту; переборюванні труднощів у навчанні;

вирішення проблем особистого розвитку. До роботи в консультації залучено вісім працівників (методистів), які працюють за фахом.

Повноваження структурних підрозділів та порядок їх діяльності визначаються окремими положеннями, які затверджуються наказом організації. Структурні підрозділи управління освіти перебувають у безпосередньому підпорядкуванні начальника та його заступників. Керівництво структурними підрозділами здійснюють працівники, які призначаються та звільняються з посади начальником.

Управління освіти очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади міським головою. Посадові (службові) обов'язки начальника управління освіти визначаються посадовою інструкцією. У разі тимчасової відсутності начальника його обов'язки виконує заступник або інша посадова особа, визначена міським головою. Начальник управління представляє інтереси міста в галузі освіти у відносинах з юридичними та фізичними особами. Весь апарат управління освіти здійснює:

- забезпечує виконання покладених на управління завдань, визначає посадові інструкції і ступінь відповідальності працівників освіти;
- планує роботу управління і аналізує стан її виконання;
- розпоряджається коштами, які виділяються на утримання управління;
- контролює дотримання законодавства в галузі освіти та державних стандартів загальної середньої освіти навчальними закладами;
- здійснює розробку та контроль за виконанням Програми економічного і соціального розвитку галузі освіти міста Вараш.

Бухгалтерський облік, організація фінансового забезпечення закладів та установ освіти при управлінні освіти забезпечується через централізовану бухгалтерію, яка діє відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи та положення про централізовану бухгалтерію. Бухгалтерія є структурним підрозділом управління освіти міської ради. Централізована бухгалтерія відповідно до покладених на неї завдань:

1) веде бухгалтерський облік відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, а також інших нормативно-правових актів щодо ведення бухгалтерського обліку, в тому числі з використанням уніфікованої автоматизованої системи бухгалтерського обліку та звітності;

2) складає на підставі даних бухгалтерського обліку фінансову та бюджетну звітність, а також державну статистичну, зведену та іншу звітність в порядку, встановленому законодавством;

3) здійснює поточний контроль за дотриманням бюджетного законодавства при взятті бюджетних зобов'язань, їх реєстрації в органах Державної казначейської служби та здійсненням платежів; правильністю зарахування та використання власних надходжень; веденням бухгалтерського обліку, складенням звітності, дотриманням бюджетного законодавства та національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі.

4) своєчасно та у повному обсязі перераховує податки та збори (обов'язкові платежі) до відповідних бюджетів;

5) забезпечує дотримання порядку проведення розрахунків за товари, роботи та послуги, що закуповуються за бюджетні кошти;

6) розробляє та забезпечує здійснення заходів щодо дотримання та підвищення рівня фінансово-бюджетної дисципліни її працівників;

7) здійснює заходи щодо усунення порушень і недоліків, виявлених під час контрольних заходів, проведених державними органами та підрозділами бюджетної установи, що уповноважені здійснювати контроль за дотриманням вимог бюджетного законодавства [10].

Дана централізована бухгалтерія управління освіти міста Вараш сприяє найбільш ефективному і раціональному використанню коштів міського бюджету, які виділяються для зміцнення матеріально-технічної бази установ, оснащенню їх сучасними технічними засобами навчання, а також створенню необхідних умов для організації навчально-виховного процесу.

Організація господарського обслуговування, виконання ремонтних робіт навчальних закладів забезпечується групою централізованого господарського обслуговування закладів освіти, яка діє відповідно до положення про неї, затвердженого наказом управління.

Напрями роботи групи централізованого господарського обслуговування такі:

1) розроблення річних та перспективних планів новобудов, реконструкцій та капітального ремонту об'єктів та споруд установ освіти; виявлення потреби і створення умов для забезпечення установ освіти навчальними, матеріально-технічними ресурсами, навчально-наочними посібниками, меблями, обладнанням, інструментами, м'яким та твердим інвентарем, канцелярським та господарським приладдям, паливом та паливно-енергетичними ресурсами;

2) організація ведення обліку технічного стану будівель та споруд, які знаходяться на балансі установ освіти, підготовки проектів договорів з підрядними організаціями на проведення ремонтних робіт, здійснення нагляду за якістю будівництва;

3) оформлення дефектних актів на ремонт будівель, споруд, навчального обладнання, складання заявок на виготовлення проектно-кошторисної документації по об'єктах;

4) здійснення контролю щодо максимального збереження державного майна (нагляд за технічним станом засобів навчання, допомога в організації проведення ремонту і списання);

5) відповідальність за збереження товаро-матеріальних цінностей, що зберігаються на складах групи;

6) участь у проведенні атестації освітніх установ [11].

Тобто, господарська група є структурним підрозділом управління освіти, яка здійснює централізоване господарське обслуговування управління освіти, всіх загальноосвітніх, дошкільних та позашкільних навчальних закладів міста.

Організаційну структуру системи управління освіти у місті Вараш можна вважати раціональною та досконалою, адже в результаті функціонування цієї

системи забезпечується досягнення всіх поставлених цілей організації. Чим досконалішою є організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес надання послуг. Завдання і функції кожного відділу «перегукуються», доповнюють одне одного, і спрямовані на досягнення спільної мети – створення і розвиток ефективної системи освіти населення на місцевому рівні. Їх органічне поєднання надає змогу ефективно функціонувати та розв'язувати проблемні питання, які виникають.

Отже, політику в галузі освіти в місті Вараш реалізує управління освіти виконавчого комітету Вараської міської ради. Управління освіти забезпечує розвиток системи освіти, створює у межах своїх повноважень умови для реалізації рівних прав громадян України на освіту, соціальний захист дітей дошкільного та шкільного віку, педагогічних та інших працівників закладів і установ освіти.

## **2.2. Фінансово-господарська діяльність управління освіти м.Вараш**

В організаційній та управлінській роботі підприємства фінансова діяльність займає особливе місце. Від неї багато в чому залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою, населенням та іншими суб'єктами господарювання.

Фінансова діяльність – це система форм і методів, які використовуються для фінансового забезпечення функціонування підприємства та досягнення ним поставлених цілей, тобто це та практична фінансова робота, що забезпечує життєдіяльність та поліпшення її результатів.

Упродовж 2017 року управлінням освіти та його структурними підрозділами за активної підтримки Вараської міської ради та її виконавчого комітету проводилась робота та вживалися заходи щодо належного функціонування галузі освіти міста, її подальшого розвитку.

Основним завданням управління освіти та навчальних закладів протягом 2017 року було створення умов для рівного доступу мешканців міста до якісної дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти. Пріоритетними напрямками роботи були: здійснення державної політики в галузі освіти; реалізація міських, обласних та державних програм розвитку галузі; збереження кількісних і якісних параметрів мережі навчальних закладів; створення належних умов для їх функціонування й розвитку, удосконалення змісту навчально-виховного процесу, впровадження нових освітніх технологій, розвиток здібностей дітей і підлітків, повне охоплення дітей дошкільною та повною загальною середньою освітою; упровадження нових державних стандартів у початковій та середній ланці; подальше впровадження системи профільного навчання; інформатизація та комп'ютеризація навчально-виховного процесу; забезпечення функціонування у навчальних закладах мережі Інтернет із використанням високошвидкісних каналів; використання інформаційно-комунікаційних інтернет-технологій для створення єдиного освітнього інформаційного простору; модернізація системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів; формування духовних та моральних цінностей учнівської молоді; активізація роботи щодо охоплення дітей позашкільною освітою; забезпечення соціальних гарантій педагогічних працівників; зміцнення матеріально-технічної бази підпорядкованих закладів освіти.

Протягом року проводилась планомірна робота щодо кадрового забезпечення закладів та установ освіти. Заклади освіти міста в повному обсязі забезпечені педагогічними та іншими кадрами. Всього в закладах та установах освіти працює 1665 працівників, із них 982 – педагогічних. Аналіз освітнього рівня педагогічних працівників міста засвідчує, що впродовж останніх п'яти років спостерігається стійка тенденція до підвищення освітнього рівня педагогічних працівників. Проблемним залишається питання поповнення навчальних закладів молодими спеціалістами.

Управлінням освіти створена і постійно вдосконалюється система морального та матеріального стимулювання працівників освітньої галузі. Так, за результатами роботи у 2017 навчальному році педагогічних працівників відзначено Почесними грамотами Міністерства освіти України, Рівненської облдержадміністрації, обласної ради, виконавчого комітету Вараської міської ради. Педагогічним працівникам виплачена щорічна грошова винагорода. Постійно виплачується надбавка за престижність праці педагогічним працівникам та встановлюються надбавки окремим працівникам за складність і напруженість роботи.

Забезпечення різнобічного розвитку дітей дошкільного віку відповідно до їх індивідуальних особливостей, культурних потреб спільно із батьками здійснюють дев'ять дошкільних навчальних закладів та два дошкільні підрозділи навчально-виховних комплексів №1 та №10. В закладах дошкільної освіти міста охоплено 2358 дітей. Мережа сформована відповідно до потреб та запитів батьків.

З метою реалізації державної політики з питань забезпечення права дітей, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку на здобуття якісної освіти, інтеграції їх до загального освітнього простору, надання їм психолого-соціальної та педагогічної підтримки для адаптації серед однолітків та підготовки до самостійного життя в закладах дошкільної освіти функціонують групи компенсуючого типу, впроваджено інклюзивне навчання в двох дошкільних навчальних закладах.

В закладах дошкільної освіти міста створені належні умови для всебічного повноцінного розвитку, комфортного перебування дітей, в повному обсязі реалізовано Базовий компонент як державний стандарт дошкільної освіти, створено належні умови для організації освітнього процесу, харчування та медичного обслуговування дітей.

Право громадян на отримання базової та повної загальної середньої освіти в місті забезпечують вісім закладів загальної середньої освіти, у тому числі діє гімназія. У навчальному році навчається 5355 учнів (у попередньому році –



5311 учнів). Упродовж останніх років в місті спостерігається збільшення кількості школярів. Загалом мережа закладів загальної середньої освіти задовольняє потреби мешканців міста.

Для удосконалення освітнього процесу з обдарованими дітьми, надання їм ґрунтовних, міцних знань, озброєння їх практичним розумінням основ наук у закладах освіти організовано роботу гуртків, семінарів, факультативів, проводяться предметні олімпіади з базових предметів, конкурси, турніри та змагання. Важливою ділянкою в роботі з обдарованими дітьми є участь школярів у конкурсі-захисті науково-дослідницьких робіт учнів-членів Рівненської Малої академії наук.

В системі позашкільної освіти міста функціонують Будинок дитячої та юнацької творчості (БДЮТ) та Дитячо-юнацька спортивна школа (ДЮСШ). БДЮТ є комплексним закладом позашкільної освіти, який працює за такими напрямками: соціально-реабілітаційний, туристично-краєзнавчий, художньо-естетичний, еколого-натуралістичний, науково-технічний, гуманітарний. БДЮТ охоплює позашкільною освітою 1300 учнів. Вихованці беруть участь у різноманітних конкурсах обласного та всеукраїнського рівня.

Дитячо-юнацька спортивна школа є закладом позашкільної освіти спортивного профілю, який створює необхідні умови для гармонійного виховання, фізичного розвитку та змістовного відпочинку дітей. В структурі закладу функціонує чотири відділення: баскетболу, волейболу, дзюдо, футболу, де позашкільну освіту здобувають понад 320 вихованців.

Протягом року було організовано харчування дітей в закладах освіти міста відповідно до вимог чинного законодавства. Рішенням виконавчого комітету Вараської міської ради №497 від 23.12.2016 року «Про організацію харчування учнів та вихованців загальноосвітніх і дошкільних навчальних закладів міста Вараш на 2017 рік» на харчування учнів 1-4 класів та пільгової категорії учнів 5-11 класів було виділено коштів місцевого бюджету на суму 6059,827 тисяч гривень. Безкоштовним гарячим харчуванням у 2017 році було охоплено 2191 учнів 1-4 класів та 384 учні 5-11 класів пільгової категорії.

Розмір батьківської плати за харчування дітей, які не мають пільг, становила 60% від вартості харчування однієї дитини на день. До пільгових категорій відносяться учні із числа дітей-сиріт, дітей напівсиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування; дітей із сімей, які отримують допомогу відповідно до Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям»; дітей-інвалідів I-III групи; дітей учасників бойових дій, осіб та добровольців, що безпосередньо приймали участь в зоні антитерористичної операції [8]. Основне завдання управління освіти щодо створення умов для доступу мешканців міста до якісної дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти повністю виконане (рисунок 2.2).

Охоплення дошкільною освітою дітей віком від 5 до 6 років становить 98%, а мережа загальноосвітніх навчальних закладів повністю задовольняє потреби мешканців міста.

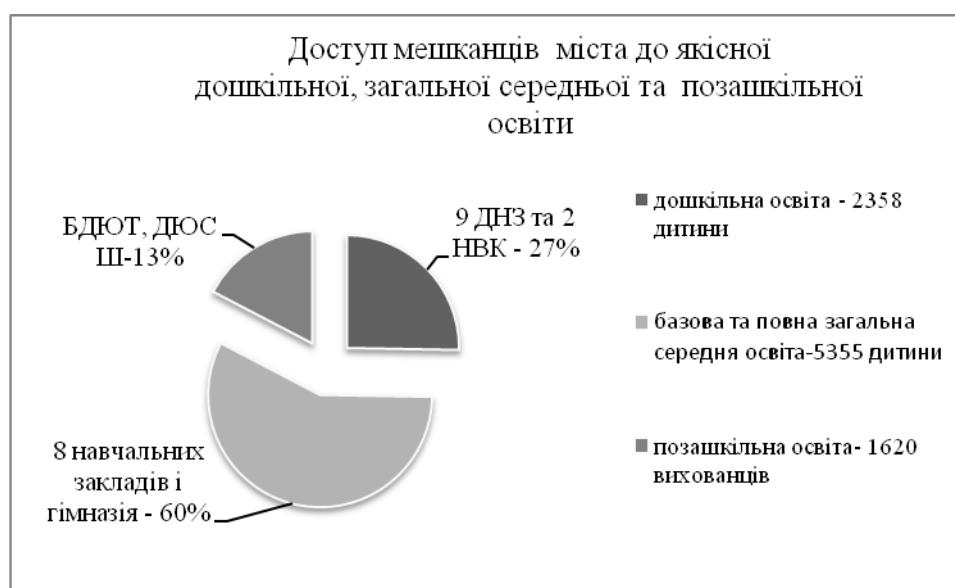


Рисунок 2.2 – Доступ мешканців міста Вараш до освіти [12]

Фінансування освітянської галузі у 2017 році здійснювалося за рахунок коштів загального та спеціального фонду міського бюджету. Щорічно збільшується обсяг фінансування галузі. В 2017 році на утримання установ та закладів управління освіти виконавчого комітету Вараської міської ради затверджено коштів по загальному фонду бюджету – 160755440,00 гривень (таблиця 2.1), по спеціальному фонду – 26393238,00 (таблиця 2.3).

Таблиця 2.1 – Кошти загального фонду по кодах функціональної класифікації видатків [12]

КФК	Назва коду	Затверджено на рік, грн.	Освоєно за рік, грн.	% викор.
1010180	Апарат управління	1 613 507,00	1 613 507,00	100
1011010	Дошкільні навчальні заклади	51 666 875,00	48 566 862,50	94
1011020	Загальноосвітні навчальні заклади	97 145 577,00	95 202 665,46	98
1011070	Спеціальні заклади	567 205,00	453 764,00	80
1011090	Будинок дитячої і юнацької творчості	2 879 553,00	2 677 984,29	93
1011150	Заходи післядипломної освіти	290 764,00	226 795,92	78
1011160	Доставка підручників	27 300,00	27 300,00	100
1011170	Методична робота	1 408 149,00	1 365 904,53	97
1011190	Централізована бухгалтерія	2 178 737,00	2 135 162,26	98
1011200	Група централізованого господарчого обслуговування	1 266 670,00	1 216 003,20	96
1011230	Допомога дітям-сиротам	12 670,00	12 670,00	100
1015031	Дитячо-юнацька спортивна школа	1 638 433,00	1 572 895,68	96
	Всього	160 695 440,00	155 071 514,84	96,5

Найбільше коштів було затверджено на загальноосвітні (60,45%), дошкільні навчальні заклади (32,15%) міста, Будинки дитячої та юнацької творчості (1,79%) та Дитячо-юнацьку спортивну школу (1,02%), тобто на навчальний процес. Управління освіти забезпечує заклади освіти матеріально-технічним забезпеченням необхідним для здобуття учнями дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти.

Таблиця 2.2 – Використання коштів загального фонду по кодах економічної класифікації видатків [12]

КЕК	Показники	Затверджено на рік, грн.	Освоєно за рік, грн.	% викор.
2111+2120	Заробітна плата	137 638 595,00	132 133 051,20	96
2210	Придбання матеріалів	4 794 202,00	4 794 202,00	100
2220	Медикаменти	148 435,00	148 435,00	100
2230	Продукти харчування	8 951 373,00	8 324 776,89	93
2240	Оплата послуг	4 361 339,00	4 274 112,22	98
2250	Оплата відряджень	413 471,00	289 429,70	70
2270	Оплата комунальних послуг	4 283 071,00	4 240 240,29	99
2730	Інші виплати	74 670,00	74 670,00	100
2282	Окремі заходи по реалізації державних програм	24 044,00	18 754,32	78
2800	Інші поточні видатки	6 240,00	6 115,20	98
	Всього	160 695 440,00	154 303 786,82	96,02

Питома вага в загальній сумі виділених коштів на 2017 рік належала видаткам по захищених статтях: оплата праці становила 85,7%, продукти харчування – 5,6%, оплата комунальних послуг та енергоносіїв – 2,7% та інші видатки – 6,0% (рисунок 2.3). Затверджені кошти управлінням протягом бюджетного року були використані на 96,02%.

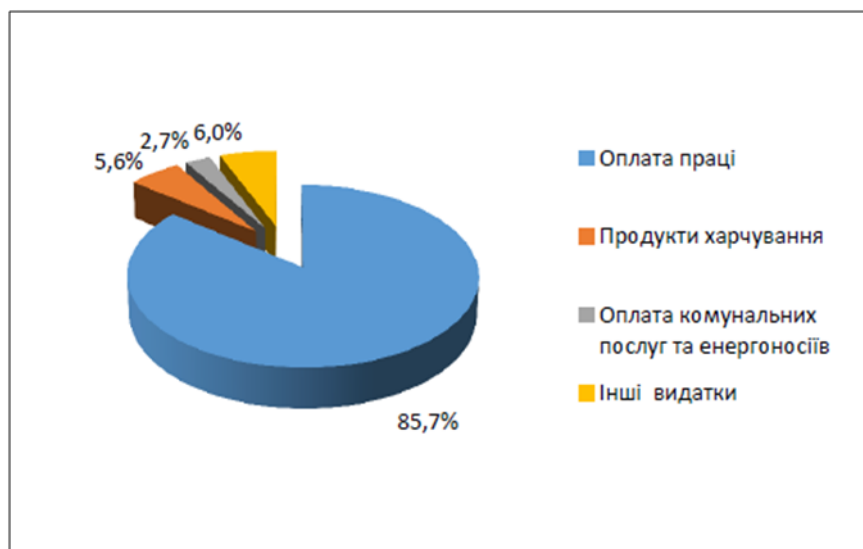


Рисунок 2.3 – Питома вага виділених коштів [12]

Кошти спеціального фонду були спрямовані на придбання обладнання – 12,7%, капітальний ремонт – 73,27% та реконструкцію – 14,03% (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Кошти спеціального фонду по кодах економічної класифікації видатків [12]

КЕК	Показники	Затверджено на рік, грн.	Освоєно за рік, грн.	% викор.
3110	Придбання обладнання	3 352 181,00	3 218 093,76	96
3132	Капітальний ремонт	19 337 278,00	18 950 532,44	98
3142	Реконструкція	3 703 779,00	3 555 627,84	96
	Всього	26 393 238,00	25 724 254,04	92,55%

Слід відзначити, що фінансування освітньої галузі у 2017 році здійснювалося на належному рівні. Завдяки підтримці міської ради були виділені кошти на проведення поточних та капітальних ремонтів, закупівлю обладнання, поповнення матеріально-технічної бази навчальних закладів міста.

Значна частина бюджетних коштів була спрямована на виплату заробітної плати працівникам, оплату комунальних послуг та енергоносіїв, організацію харчування дітей. У 2017 році виділено додатково кошти з міського бюджету

для підвищення з березня місяця заробітної плати працівникам закладів дошкільної та загальної середньої освіти на 2 тарифні розряди (2825469,00 гривень). Захищені статті витрат були пріоритетними і своєчасно та виплачувалися в повному обсязі. Показник по виплаті заробітної плати, надбавок (в тому числі надбавки за престижність праці педагогічних працівників), індексації, матеріальної допомоги на оздоровлення, щорічної грошової винагороди педагогічним працівникам є високим та чи не найкращим по області. Профінансовано всі необхідні витрати на відрядження працівників, проведення різноманітних конкурсів, турнірів та змагань.

Упродовж 2017 року проводилась значна робота щодо утримання в належному стані будівель та приміщень закладів освіти, зміцнення та збереження навчальної, матеріально-технічної бази, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, правил і норм охорони праці, техніки безпеки в закладах освіти міста. Проводилась системна робота по підготовці закладів освіти до нового навчального року, роботи в осінньо-зимовий період, здійснено придбання необхідного обладнання та інвентаря.

Упродовж 2017 року управлінням освіти проведено 27 процедур відкритих торгів, 7 переговорних процедур, 30 допорогових закупівель, в результаті чого економія бюджетних коштів за результатами проведення процедур через систему «ProZorro» склала 1432108,68 гривень.

В позашкільних навчальних закладах також поповнювалася матеріальна база (спортінвентар, меблі, господарський інвентар, будівельні матеріали, закуплено взуття та одяг для вихованців). Зусиллями працівників БДЮТ та ДЮСШ виконувалися косметичні та поточні ремонти.

Упродовж 2017 року всі учні закладів загальної середньої освіти міста були забезпечені відповідною комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням. В управлінні освіти та закладах освіти упроваджена Інформаційна система управління освітою (ІСУО), що дає можливість створити Єдину державну базу з питань освіти (ЄДБО), функціонують веб-сторінки всіх навчальних закладів, організовано онлайн-реєстрацію дітей у заклади

дошкільної освіти. Введено систему режиму відеоспостереження у всіх закладах загальної середньої освіти, навчально-виховних комплексах та закладах дошкільної освіти.

Необхідним кроком при вивченні господарської діяльності управління освіти є аналіз його фінансового стану. Для цього використовуються показники оцінки майнового стану, ліквідності та платоспроможності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансового стану за основними показниками організації протягом 2015-2017 років

Показник	Порядок розрахунку	2015	2016	2017
Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{\text{зн.о.з.}} = \text{Знос основних засобів} / \text{Первісна вартість основних засобів}$	0,480	0,510	0,520
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K_{\text{он.о.з.}} = \text{Збільшення за звітний період первісної вартості ОЗ} / \text{Первісна вартість ОЗ на кінець року}$	0,060	0,061	0,063
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$K_{\text{виб.}} = \text{Первісна вартість ОЗ, які вибули} / \text{Первісна вартість ОЗ наявних на балансі}$	0,032	0,027	0,029
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{\text{покр.}} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$	1,780	1,790	1,810
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{абс.лікв.}} = \text{Грошові кошти} / \text{Поточні зобов'язання}$	1,790	1,720	1,530
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$K_{\text{авт.}} = \text{Власний капітал} / \text{Пасиви}$	0,990	0,993	0,995
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	$K_{\text{ф.с.}} = \text{Власні кошти} / \text{Позичені кошти}$	0,990	0,990	0,990

Аналіз фінансового стану було проведено з використанням показників різного спрямування. Розрахунок проводився на основі ключових фінансових документів: балансу, звіту про фінансові результати, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів, звіту про структуру капіталу.

Щодо основних засобів, то первісна вартість основних засобів на кінець 2017 року склала 77982959 гривень, знос – 40496577 грн. Надходження основних засобів за аналізований рік становили 4882221 гривень. Зміна обсягів основних засобів є результатом введення в дію будівель та відповідної

інфраструктури, машин та обладнання, транспортних засобів тощо. Ці зміни обґрунтовані провадженням господарської діяльності організації. Загальна зношеність основних засобів на кінець звітнього року становить 52% відповідно, що означає, що основні засоби є зношеними.

За допомогою показників ліквідності було визначено спроможність організації у короткий термін погасити зобов'язання. Згідно з останніми розрахунками станом на 2017 рік, управління освіти спроможне: згідно з коефіцієнтом абсолютної ліквідності на 153% погасити свої поточні зобов'язання за рахунок готівкових коштів та розрахуватись за усіма поточними зобов'язаннями на 181% за рахунок усіх існуючих оборотних активів.

Після проведених розрахунків відзначимо, що слабким місцем на сьогоднішній день для організації є співвідношення власних коштів над позиковими, оскільки норматив складає більше 100%. Станом на 2017 рік значення даного коефіцієнта – 99%. Оскільки власні кошти не перевищують над позиковими повністю, то не можемо говорити про фінансову стійкість даного підприємства.

Таким чином, в результаті проведеної оцінки можна зробити висновок, що організація має нестійке фінансове становище, тому необхідно розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності його діяльності.

Серед існуючих проблем освітянської галузі міста найбільш серйозними є: значна кількість учнів, які навчаються в другу зміну; завершення будівництва закладу загальної середньої освіти (загальноосвітньої школи №6); проведення геодезичного та геофізичного спостереження за будівлями закладів освіти міста; проведення пожежної сигналізації в закладах освіти міста; капітальний ремонт огорожі закладів загальної середньої освіти; завершення заміни вікон і дверей; створення інклюзивно-ресурсного центру; зменшення кількості дітей у закладах дошкільної освіти (наповнення груп); зношене обладнання харчоблоків в закладах загальної середньої освіти.

### **2.3. Аналіз системи управління кадровою політикою в організації**

Необхідність організацій та установ у персоналі обґрунтовується значенням людини у процесі надання відповідних послуг. Без людей не може бути організації, оскільки це важливий елемент здійснення операційного процесу. Без керівників, фахівців і робітників установа не зможе досягати поставлених цілей і нормально функціонувати.

З практичної точки зору персонал являє собою важливий ресурс організації, ефективна реалізація потенціалу якого потребує спеціальних рішень залежно від особливостей певних виробничих завдань. Персонал організації як соціальна система формується, видозмінюється та розвивається згідно з цілями організації.

Кадровим службам в сучасних умовах недостатньо, як це було раніше лише оформляти накази на зарахування працівників і зберігати кадрову інформацію (трудові книжки), вони поступово повинні перетворюватися на центри по розробці та реалізації стратегії організації праці, тобто здійснювати формування кадрів організації, розвиток працівників, вдосконалення організації праці та її стимулювання, створення безпечних умов праці – акумулювання передового міжнародного досвіду з управління кадрами.

Інструментом реалізації кадрової політики є кадрові служби. Кадрову політику на всіх рівнях управління проводять кадрові служби. Вони стають самостійною ланкою та разом з іншими службами підприємства відповідають за досягнення економічних, організаційних та соціальних цілей організації. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована вирішенню цілей та завдань діяльності організації шляхом ефективного формування, використання та розподілу персоналу. Суть кадрової роботи полягає у визначенні того, що, ким, як та за допомогою чого повинно здійснюватись на практиці в даний момент у сфері управління персоналом.

Для забезпечення ефективного адміністрування роботи з кадрами в державній організації одне з ключових місць в організаційній структурі



управління освіти міста Вараш відведено головному спеціалісту по роботі з персоналом. За організаційно-правовою формою в управлінні відсутній самостійний структурний кадровий підрозділ, а діє лише спеціаліст з питань персоналу. Така структура кадрової служби зумовлюється обсягом і змістом виконуваної нею роботи.

Кадрова політика в організації проводиться відповідно до Концепції управління кадрової політики, затвердженої наказом по даному управлінню. Система управління кадровою політикою – це комплекс організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування персоналу в організації та повне використання його можливостей в процесі діяльності для досягнення поставленої мети.

Управління трудовими ресурсами є одним із важливих аспектів управління в організації освітньої сфери. Система управління персоналом (рисунок 2.4) націлена на порядок, принципи відбору та найму працівників управління, їх адаптацію, навчання, збереження, підтримку необхідної кваліфікації персоналу протягом усієї трудової діяльності, створення ефективної матеріальної та моральної мотивації праці, постійне стимулювання до самовдосконалення, атестації створення умов для кар'єрного росту та матеріальної підтримки.

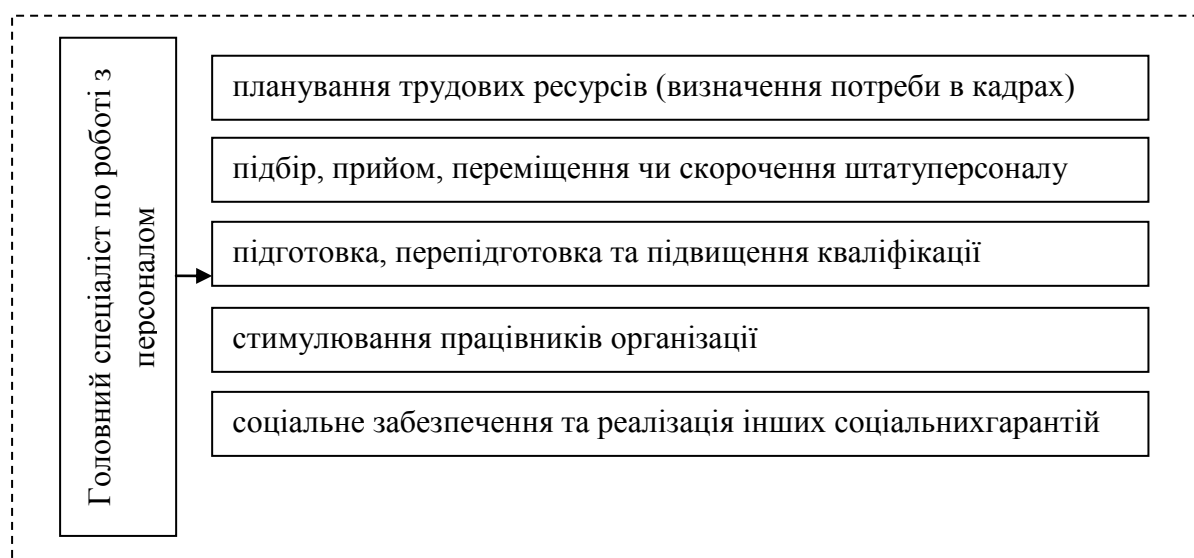


Рисунок 2.4 – Система управління кадровою політикою в управлінні освіти

Розглянемо більш детально особливості реалізації зазначених напрямків кадрової роботи в управлінні освіти міста Вараш.

Планування чисельності персоналу в управлінні освіти здійснюється відповідно до Інструкції щодо планування чисельності персоналу. Згідно з даною інструкцією планова середньооблікова чисельність персоналу розраховується на підставі даних про середньооблікову чисельність організації за рік і плану по закриттю вакансій на поточний та наступний рік. Так, середньооблікова чисельність на 2017 рік склала 49 працівників, з них 43 - жінки та 6 чоловіків (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура працівників організації

Категорії персоналу	Попередній період		Звітний період			
	осіб	питома вага, %	за планом		фактично	
			осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Працівників всього, чол.	47	100	49	100	49	100
з них:						
керівники, чол.	5	10,64	5	10	5	10
службовці, чол.	34	72,34	36	74	36	74
допоміжні працівники, чол.	8	17,02	8	16	8	16

*\*складено автором за даними відділу кадрів управління освіти*

Аналізуючи чисельність працівників, нами було визначено структуру, яка характеризує частку окремих груп (категорій) працівників у їх загальній чисельності.

За матеріалами досліджуваного підприємства видно, що питома вага працівників є стабільною. Частка службовців у кількісному вираженні зросла з 72,34 до 74,0%, тобто на 1,66% (однак, це не зробило істотного впливу на загальну зміну структури персоналу). Стабільність складу кадрів на підприємстві є суттєвою передумовою зростання продуктивності праці та ефективності процесу надання послуг.

Аналіз якісного складу кадрів передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими соціально-демографічними ознаками.

Для проведення аналізу якісного складу персоналу доцільно розрахувати такий склад кадрів в управлінні (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Якісний склад працівників управління освіти

Показник	Значення за роками					
	2015	%	2016	%	2017	%
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	44	100	47	100	49	100
Жінок, чол.	38	86,36	41	87,23	43	87,76
Чоловіків, чол.	6	13,64	6	12,77	6	12,24
Спеціалістів (з вищою освітою), чол.	35	79,55	38	80,85	40	81,63
Фахівців з вищою освітою, чол.	31	70,45	35	74,47	37	75,51
Фахівців без вищої освіти, чол.	9	20,45	9	19,15	9	18,37
Робітників без кваліфікації, чол.	4	9,10	3	6,38	3	6,12

*\*складено автором за даними відділу кадрів управління освіти*

Отже, спостерігаємо тенденцію до того, що на підприємстві дипломованих спеціалістів набагато більше, ніж фахівців без вищої освіти. Це визначає специфіка підприємства – більше роботи для спеціалістів із вищою освітою (фінансистів) аніж фахівців робочого спрямування з середньою технічною освітою.

Жінок на підприємстві більше, аніж чоловіків. Відсоток переваги великий і постійний (на рівні 86-87%). Це пояснюється тим, що відділи здебільшого «жіночі», а в робочих професіях в управлінні присутні все ж таки чоловіки.

Наявність відповідної кількості працівників з визначеними кваліфікаційними характеристиками – необхідна умова і основне завдання кадрового забезпечення підприємства. За висновками проведеного дослідження можна стверджувати, що кадрове забезпечення в управлінні освіти міста Вараш побудоване на належному рівні.

За результатами планів щодо чисельності персоналу здійснюють підбір, прийом, переміщення чи скорочення штату персоналу. Методологія реалізації даних процедур обумовлена в Інструкції про порядок прийому, руху і обліку персоналу в управлінні освіти міста Вараш у Рівненській області.

Обов'язковою умовою прийому або переміщення персоналу є відповідність професійній компетентності співробітника посади, яка визначається за результатами професійного тестування, а також результатами співбесіди. Прийом, переміщення, звільнення конкретних співробітників здійснюється на підставі наказів по особовому складу.

Відбір кадрів та подальше їх переміщення передбачає постійну роботу не тільки з пошуком людей, придатних за своїми якостями до професійної діяльності, а із їх подальшої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Вирішення цього завдання передбачає перш за все створення кадрового резерву – групи працівників, потенційно спроможних до діяльності, які після відповідної цілеспрямованої підготовки можуть прийматися на посади. Резерв формується з метою підготовки працівників для наступного заміщення конкретних посад. У практиці не виключається можливість висунення та призначення осіб на посади і поза резервом на умовах конкурсу на зайняття вакантних посад в органах місцевого самоврядування.

Загалом, у 2016 році управління було прийнято 2 працівника, а вибуло протягом останніх двох років – жодного. Таким чином, в організації не існує проблеми інтенсивності звільнення персоналу, що свідчить про достатньо ефективну кадрову політику в державній організації.

Одним із напрямків кадрової роботи є стимулювання працівників. Стимулювання службової активності кадрів передбачає застосування моральних і матеріальних засобів впливу на працівників, спонукаючи їх до активізації своєї службової діяльності, підвищення її ефективності. На жаль, в державній організації діюча система оплати праці і преміювання не є стимулом працівників для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків. Середній рівень заробітної плати (мале фінансування з місцевого бюджету), відсутність системного підходу до принципового вирішення проблем стимулювання ефективної праці гальмує економічне зростання, стабілізацію і підвищення рівня життя працівників. Заробітна плата є основним джерелом доходів працівників і найсильнішим стимулом розвитку трудового потенціалу організації. Вона має зацікавлювати працівників у підвищенні ефективності праці, сприяти розвитку творчої активності. Потрібен новий, ринковий підхід до визначення сутності соціально-економічного значення заробітної плати, її організації, відсутність яких призводить до появи негативних тенденцій серед працівників управління.

Розмір посадових окладів щорічно визначають органи місцевої влади, в основу закладений розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб на перше січня відповідного року. У 2018 році їх розмір буде збільшено у зв'язку із підвищенням мінімальної заробітної плати в Україні.

Водночас проблема мотивації в освітній сфері залишається поза увагою законодавців. Аналіз свідчить, що протягом тривалого періоду в Україні відбувається, а останнім часом посилюється, демотивація службовців як до праці, так і до підвищення рівня професійної компетентності, що проявляється, зокрема, у зниженні іміджу служби в органах самоврядування та державної служби, низькому рівні заробітних плат. Наслідком такої рівень плинності кадрів може збільшуватися.

В рамках заходів соціального захисту співробітників, керівництво та профспілковий комітет забезпечують придбання путівок в санаторії відпочинку з частковою компенсацією їх вартості, надання матеріальної допомоги в зв'язку з одруженням, народженням дитини, виходом на пенсію, на лікування, поховання близьких родичів тощо.

З метою збереження традицій культурно-виховної роботи в управлінні запроваджена практика проведення корпоративних заходів, зокрема, відзначення державних свят, професійного свята працівника освіти, бухгалтера. Ці заходи сприяють згуртуванню колективів, створенню здорового морально-психологічного клімату.

Також під час аналізу роботи з персоналом у досліджуваній державній організації було виявлено, що недостатньо уваги приділяється розвитку працівників. За 2017 рік лише двох працівників в управлінні освіти міста Вараш у Рівненській області було направлено на підвищення кваліфікації. В організації доцільно виявити можливості мотивації персоналу до підвищення кваліфікації та самовдосконалення.

Таким чином, діагностика форм і методів процесу управління кадровою політикою в управлінні освіти виконавчого комітету Вараської міської ради засвідчує про те що, цей процес є опорною підсистемою у структурі управління

організацією. Процес управління виконує основні необхідні функції: укомплектування установи, забезпечення працівників заробітною платою, гідними умовами праці, надання соціальних пільг та гарантій, організація перепідготовки, підвищення кваліфікації та атестації працівників. Однак потребує удосконалення система оплати праці і матеріального стимулювання працівників та організація професійно-кваліфікаційного росту фахівців у місті.

#### **2.4.Оцінювання ефективності здійснення кадрової політики в організації засобами таксономічного аналізу**

В якості показників, що характеризують соціально-економічну ефективність управління кадрами на підприємстві, застосовується досить велика кількість коефіцієнтів. У зв'язку з цим виникає питання про введення якогось узагальнюючого показника, який би визначав синергетичний ефект проведення кадрової політики підприємства.

Для вирішення подібних завдань можна використовувати математичні методи. Для оцінки ефективності заходів щодо здійснення кадрової політики в організації, пропонуємо використовувати широко відому методику таксономічного аналізу.

Таксономія – це наука про правила впорядкування і класифікації багатовимірних об'єктів різної природи. Методи і моделі таксономії є більш універсальними, так як ґрунтуються на менш складному математичному апараті.

Для визначення «кращої» вимірної одиниці використовуємо п'ять найбільш вагомих для кадрової політики коефіцієнтів: коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні, коефіцієнт кваліфікованості та коефіцієнт соціальних витрат організації (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Порядок розрахунку коефіцієнтів кадрової політики

Назва показників	Алгоритм розрахунку	
Коефіцієнт плинності кадрів( $K_{пл}$ )	$K_{пл} = \frac{O_3}{Ч_{об}}$	Співвідношення кількості працівників, що звільнилися (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників.
Коефіцієнт стабільності кадрів( $K_{ст}$ )	$K_{ст} = \frac{Ч_{пост}}{Ч_{об}}$	Характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що мають стаж роботи у 5 і більше років.
Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні( $K_{зп.орг/зп.рег}$ )	$K_{зп.орг/зп.рег} = \frac{ЗП_{сер.орг}}{ЗП_{сер.рег}}$	Коефіцієнт показує, наскільки у вигідному (при значенні близькому 100%) чи не вигідному становищі за рівнем оплати праці перебуває працівник у ситуації, що склалася в середньому по галузі міста і у регіоні щодо оплати праці.
Коефіцієнт кваліфікованості( $K_{кв}$ )	$K_{кв} = \frac{Ч_{кв.}}{Ч_{об}}$	Співвідношення чисельності кваліфікованих працівників до середньооблікової кількості працівників.
Коефіцієнт соціальних витрат ( $K_{соц}$ )	$K_{соц} = \frac{В_{соц}}{В_{сукуп}}$	Частка витрат на соціальний розвиток персоналу у сукупних витратах організації.

Для визначення рівня плинності кадрів проаналізуємо чисельність руху персоналу в організації (таблиця 2.5).

Сьогодні плинність кадрів – також одна з багатьох проблем, з якими стикаються сучасні підприємства. Природний рівень сприяє оновленню виробничих колективів. Цей процес відбувається безперервно і не вимагає яких-небудь надзвичайних заходів з боку кадрових служб і керівництва. Частина працівників йде на пенсію, частина звільняється з різних причин, на їх місце приходять нові робітники – в такому режимі функціонує кожне підприємство.

Високий рівень плинності кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом й управлінні підприємством взагалі, це свого роду індикатор негараздів, хоча в деяких випадках рівень плинності високий через специфіку виробництва (наприклад, великий обсяг сезонних робіт).

Плинність персоналу на порожньому місці не виникає, досвідченому керівнику вона завжди говорить про те, що щось у нього на підприємстві негаразд.

Таблиця 2.5 – Чисельність руху персоналу в управлінні освіти

Назва показників	Значення за роками				
	2013	2014	2015	2016	2017
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	40	42	44	47	49
Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	3	2	4	4	2
Кількість працівників, що звільнились, чол.	1	0	1	2	1

*\*розраховано автором за даними відділу кадрів управління освіти*

В ході подальшого аналізу необхідно дати оцінку вибраних показників в досліджуваній організації (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники соціально-економічної ефективності управління кадрами в організації

Назва показників	Значення за роками				
	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт плинності кадрів, % ( $K_{пл}$ )	2,5	0	2,27	4,26	2,04
Коефіцієнт стабільності кадрів, % ( $K_{ст}$ )	82,12	82,0	81,63	85,11	90,91
Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні, % ( $K_{зп.орг/зп.рег}$ )	41,50	42,42	43,07	49,46	54,75
Коефіцієнт кваліфікованості, % ( $K_{кв}$ )	85,75	88,34	90,91	93,62	93,88
Коефіцієнт соціальних витрат, % ( $K_{соц}$ )	1,88	2,5	2,32	2,83	3,56

*\*розраховано автором за даними відділу кадрів управління освіти*

Спостерігаємо, що плинність кадрів в управлінні освіти знаходиться у природніх межах, що сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби. Зниження коефіцієнта плинності вказує на покращення трудової дисципліни в організації.

Показник стабільності кадрів характеризує позитивну тенденцію щодо руху персоналу по організації, який у 2017 році досяг вершини – 90,91%, що свідчить про майже відсутність протягом даного періоду процесів вибуття персоналу зі стажом роботи у 5 і більше років.

Значення коефіцієнта співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні свідчить про наявність певної регіональної



диференціації оплати праці, тобто середній рівень оплати праці в управлінні освіти нижчий ніж по Рівненській області. Таке явище не можна назвати нормальним, це означає, що керованість місцевої влади в управлінні продуктивністю праці в даній організації втрачена. Першочерговим завданням є зростання ролі місцевого регулювання цих важливих економічних пропорцій.

Частка робітників з освітою (93,88% у 2017 році) свідчить про збільшення рівня знань, позитивні зміни у галузі знань, а також виникнення нових вимог до сучасних спеціальностей.

Спостерігаємо, що в досліджуваній організації частка витрат на соціальний розвиток персоналу у сукупних витратах організації є малою (менше 5%).

На початку таксономічного аналізу потрібно сформувати матрицю спостережень (таблиця 2.7), в кожному рядку якої записуються значення  $n$  ознак кожної досліджуваної одиниці, тобто:

$$X_i = (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in}) \quad i = 1, \dots, m. \quad (2.1)$$

Розраховуємо  $x_j^-$ ,  $\sigma_j$ , за формулами 2.2 та 2.3:

$$x_j^- = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}, \quad j = 1, n. \quad (2.2)$$

Середнє квадратичне відхилення ознаки  $X_j$ :

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - x_j^-)^2}, \quad j = 1, n. \quad (2.3)$$

Таблиця 2.7 – Матриця спостережень

Роки	Назва показників				
	$K_{пл}$	$K_{ст}$	$K_{зп.орг/зп.рег}$	$K_{кв}$	$K_{соц}$
2013	2,5	82,12	41,50	85,75	1,88
2014	0	82,0	42,42	88,34	2,5
2015	2,27	81,63	43,07	90,91	2,32
2016	4,26	85,11	49,46	93,62	2,83
2017	2,04	90,91	54,75	93,88	3,56
$x_j^-$	2,21	84,35	46,24	90,50	2,62
$\sigma_j$	1,356696	3,507276	5,097007	3,116248	0,562082

На наступному кроці потрібно нормувати матрицю спостережень. Нормовані безрозмірні значення визначаються за формулою 2.4:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j}, i = 1, m; j = 1, n. \quad (2.4)$$

Тоді, використовуючи формули, можна отримати нормовану матрицю (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Нормована матриця спостережень

Роки	Назва показників				
	$K_{пл}$	$K_{ст}$	$K_{зп.орг/зп.рег}$	$K_{кв}$	$K_{соц}$
2013	0,213755	-0,63582	-0,92996	-1,52427	-1,31653
2014	-1,62896	-0,67004	-0,74946	-0,69314	-0,21349
2015	0,044225	-0,77553	-0,62193	0,131568	-0,53373
2016	1,511024	0,216692	0,631743	1,001204	0,373611
2017	-0,1253	1,870397	1,669607	1,084638	1,672354

Наступним кроком є вибір стимуляторів (еталоном буде найбільше значення max), що можна побачити у таблиці 2.9. Обрана таким чином багатовимірною одиницею з точки зору мети аналізу є «еталоном розвитку».

Таблиця 2.9 – Еталони серед досліджуваних показників

Роки	Назва показників				
	$K_{пл}$	$K_{ст}$	$K_{зп.орг/зп.рег}$	$K_{кв}$	$K_{соц}$
2013	0,213755	-0,63582	-0,92996	-1,52427	-1,31653
2014	-1,62896	-0,67004	-0,74946	-0,69314	-0,21349
2015	0,044225	-0,77553	-0,62193	0,131568	-0,53373
2016	1,511024 (max)	0,216692	0,631743	1,001204	0,373611
2017	-0,1253	1,870397 (max)	1,669607 (max)	1,084638 (max)	1,672354 (max)
$Z_{0j}$	1,511024	1,870397	1,669607	1,084638	1,672354

Наступним чином розраховується відстань кожної досліджуваної одиниці до «еталону розвитку». Результати дослідження подано у таблиці 2.10.

$$c_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (Z_{ij} - Z_{0j})^2}, i = 1, m. \quad (2.5)$$

Таблиця 2.10 – Значення проміжного показника «рівня розвитку»

Роки	$c_0$	$d_i^*$	$d_i$
2013	4,305728	0,668578	0,331422
2014	5,374208	0,834487	0,165513
2015	4,492073	0,697512	0,302488
2016	2,346401	0,36434	0,63566

2017	1,636324	0,254082	0,745918
------	----------	----------	----------

Величина  $c_0$  є оцінкою максимальної відстані і може бути знайдена за «правилом трьох сигм»:

$$c_0 = c_0^- + 2\sigma_0, \quad (2.6)$$

де  $c_0^-$  – середнє значення  $c_0$ :

$$c_0^- = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m c_{i0}. \quad (2.7)$$

Звідки  $\sigma_0$  – середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (c_{i0} - c_0^-)^2}. \quad (2.8)$$

Далі для кожної одиниці сукупності знаходиться значення проміжного показника «рівня розвитку»:

$$d_i^* = \frac{c_{i0}}{c_0}, \quad (2.9)$$

$$d_i = 1 - \frac{c_{i0}}{c_0} = 1 - d_i^*. \quad (2.10)$$

За формулами (2.6 – 2.10) було отримано розрахунки у таблиці 2.10.

Оскільки, порашовані коефіцієнти близькі до 1, то отриманий результат «рівня розвитку»  $d_i=0,745918$  та  $d_i=0,63566$  свідчить про найкраще здійснення кадрової політики в управлінні освіти міста Вараш протягом 2017-2016 років. Коефіцієнт плинності кадрів в ці періоди є найнижчим за порівняні роки, що свідчить про відсутність інтенсивного звільнення персоналу та достатньо ефективну кадрову політику в державній організації. А коефіцієнт стабільності кадрів – найвищим (85,11% у 2016 році та 90,91% у 2017 – відповідно). Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні зростає, що зумовлено тим, що розміри посадових окладів працівників організації щорічно зростали та збільшенням середньої заробітної плати у регіоні кожного року. Коефіцієнти кваліфікованості та соціальних витрат у 2016-2017 роках також є найвищими за досліджуваний період.

## Висновки до розділу II

Управління освіти виконавчого комітету Вараської міської ради є виконавчим органом, який утворюється даною міською радою, є підзвітним і підконтрольним їй, підпорядковується виконавчому комітету Вараської міської ради та міському голові, а з питань здійснення делегованих йому повноважень є підконтрольним управлінню освіти і науки Рівненської обласної державної адміністрації. До складу управління освіти входять такі структурні підрозділи: апарат управління, централізована бухгалтерія та група централізованого господарського обслуговування закладів освіти.

Організаційну структуру системи управління освіти у місті Вараш можна вважати раціональною та досконалою, адже в результаті функціонування цієї системи забезпечується досягнення всіх поставлених цілей організації.

Упродовж 2017 року управлінням освіти, його структурними підрозділами та закладами освіти за активної підтримки Вараської міської ради та її виконавчого комітету проводилась робота та вживалися заходи щодо належного функціонування галузі освіти міста, її подальшого розвитку. Питома вага в загальній сумі виділених коштів на 2017 рік належала видаткам по захищених статтях: оплата праці становила 85,7%, продукти харчування – 5,6%, оплата комунальних послуг та енергоносіїв – 2,7% та інші видатки – 6,0%. Затверджені кошти управлінням протягом бюджетного року були використані на 96,02%. Слід відзначити, що фінансування освітньої галузі у 2017 році році здійснювалося на належному рівні.

Безпосередньо здійснення кадрової політики персоналу в організації покладено на головного спеціаліста по роботі з персоналом. Кадрова політика в організації проводиться відповідно до Концепції управління кадрової політики, затвердженої наказом по даному управлінню.

Основними етапами роботи з персоналом в управлінні освіти є: планування трудових ресурсів (визначення потреби в кадрах); підбір, прийом, переміщення чи скорочення штату персоналу; підготовка, перепідготовка та

підвищення кваліфікації; стимулювання працівників організації; соціальне забезпечення та реалізація інших соціальних гарантій.

Діагностика форм і методів процесу управління кадровою політикою в управлінні освіти виконавчого комітету Вараської міської ради засвідчує про те що, цей процес є опорною підсистемою у структурі управління організацією. Процес управління виконує основні необхідні функції: укомплектування установи, забезпечення працівників заробітною платою, гідними умовами праці, надання соціальних пільг та гарантій, організація перепідготовки, підвищення кваліфікації та атестації працівників. Однак потребує удосконалення система оплати праці і матеріального стимулювання працівників та організація професійно-кваліфікаційного росту фахівців у місті.

За результатами проведених розрахунків таксономічного аналізу, було встановлено, що найбільш ефективно кадрова політика в організації проводилася протягом 2017-2016 років. Коефіцієнт плинності кадрів в ці періоди є найнижчим, що свідчить про відсутність інтенсивного звільнення персоналу та достатньо ефективну кадрову політику в державній організації. А коефіцієнт стабільності кадрів – відповідно найвищим. Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні зростає, що зумовлено тим, що розміри посадових окладів працівників організації щорічно зростають. Коефіцієнти кваліфікованості та соціальних витрат у 2016-2017 роках також є найвищими за досліджуваний період.

Враховуючи вище зазначені особливості реалізації кадрової політики, можна стверджувати про те, що в організації реалізується ефективна кадрова політика, а організаційне забезпечення роботи з кадрами знаходяться на належному рівні. Управління освіти забезпечує розвиток системи освіти в місті, створює у межах своїх повноважень умови для реалізації рівних прав громадян на освіту, соціальний захист дітей дошкільного та шкільного віку, педагогічних та інших працівників закладів і установ освіти.

## **РОЗДІЛ III. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В УПРАВЛІННІ ОСВІТИ**

### **3.1. Проблеми реалізації кадрової політики в організації та шляхи їх вирішення**

Кадрова політика займає важливе місце в ефективній діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Будь-яка організація чи підприємство розробляє і здійснює свою функціональну політику у тому числі і кадрову. Робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату відносно будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері. Однак, для нормального розвитку в управлінні освіти необхідно вирішити ряд існуючих проблем.

Одна з основних проблем полягає в обмеженому розумінні співробітниками, і апаратом управління, ролі організації. Це призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку організації і, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення. Такий стан справ пояснюється, в основному двома причинами: по-перше, часто персонал все ще розглядається з боку керівництва як витрати, а не як основний ресурс, правильне управління і розвиток якого багато в чому визначає успіх діяльності усієї організації. А, по-друге, керівникам часто не зрозумілі мотиви поведінки працівників: адміністрація часто зайнята вирішенням поточних завдань, а не послідовною реалізацією стратегії управління кадрами, що затрудняє здійснення найважливіших заходів, які стосуються співробітників компанії.

Ще однією проблемою є невдоволення працівників своїм становищем. Зокрема, мова йде про незадоволення заробітною платою, умовами та організацією праці (зокрема, часто приходится залишатися на роботі після закінчення робочого дня); невирішеність існуючих соціальних проблем (під час перебування на лікарняному працівник втрачає весь розмір місячної премії); відсутність умов для відпочинку (відпустки надаються максимальною

тривалістю до двох тижнів); байдуже ставлення з боку керівництва, неможливість зробити кар'єру (кожен працівник займає «своє» місце протягом багатьох років). Таким чином, незадоволеність працівників пов'язана із соціальною та побутовою невлаштованістю. Для вирішення цієї проблеми потрібно усунути ряд вище зазначених недоліків.

I, нарешті, третя група проблем – слабка здатність керівництва визначати мотиви поведінки працівників, потреби і проблеми, а також відсутність належної уваги до них, що призводить до зниження очікувань співробітників і їх незадоволенню. Цим багато в чому пояснюється пасивна поведінка працівників, пов'язана з недостатньою мотивацією і нерозвиненістю потреб, які задовольняються в процесі трудової діяльності, що робить працівника практично незацікавленим до мотиваційних дій. Тому серед персоналу широко поширений опір додатковій роботі, нововведенням, прагнення мати невеликий, але гарантований заробіток, при невисокій інтенсивності праці.

Щоб цього запобігти, необхідно застосовувати в комплексі матеріальні і нематеріальні стимули високоефективної роботи співробітників для даної організації. Але будь-які «нематеріальні» методи сприймаються працівниками тільки у тому випадку, якщо застосовуються разом з матеріальними стимулами, а не замість них. Усі інструменти матеріального стимулювання праці дуже конкретні: це премії, доплати, надбавки і тому подібне.

Окрім цього, в досліджуваному управлінні освіти повинні активно фінансуватися здійснення програм навчання, підвищення кваліфікації, і перепідготовки кадрів, поліпшення умов праці. Управління повинне взяти на себе відповідальність за соціальне забезпечення своїх співробітників.

Нині систему управління кадровою політикою в організації можна охарактеризувати все ще як «перехідну», не чітко сформовану. У більшості керівництво орієнтуються на миттєві потреби, загальна, стратегічна концепція кадрового управління, як правило, не опрацьовується, що в результаті призводить до тимчасового поліпшення ситуації і не дозволяє усунути увесь комплекс проблем, існуючих у сфері кадрового менеджменту організації. Це

свідчить про те, що діяльність у сфері управління персоналом, що проводиться в управлінні освіти, вимагає зміни цілей, завдань, і пріоритетів.

Проте сьогодні є декілька нових тенденцій в системі управління кадровою політикою, застосування яких підвищує її ефективність, а саме:

- кадрова політика організації повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, але й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах, на створення впевненості в завтрашньому дні;
- безперервний розвиток співробітників, що дозволяє їм бути готовими до постійних змін;
- тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог;
- розвитку систем стимулювання персоналу, які включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці, яка мотивує людей, заохочує на індивідуальні та командні досягнення;
- надання працівникам «гнучких» пільг замість традиційного обов'язкового набору пільг – сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибрати ті пільги, які їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);
- поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи, фахова біографія на користь компетентності і конкуренції на ринку праці. Ця тенденція змушує займатися самовдосконаленням навіть працюючих пенсіонерів [99, с.141-143].
- створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають, та впровадження ефективних моделей організації робіт.

Вирішення ряду зазначених проблем, стосовно формування кадрової політики призведе до збільшення ефективності процесу реалізації поставлених цілей організації, покращить процес роботи з персоналом та зменшить рівень незадоволеності працівників. Адже ефективність сучасної кадрової політики в управлінні організацією позначається на успішності праці, а також на рівні задоволеності робітників своєю працею і морально-психологічною атмосферою в колективі.



### **3.2. Обґрунтування необхідності проходження тренінгу «Нова українська школа – нові підходи до навчання та викладання» в рамках переходу на Нову українську школу для потреб управління освіти**

Сьогодні практично кожен часто задумується над змістом і значенням освіти в нашому житті. Нарікаємо на її недосконалість, невміння педагогів поставити освітній і навчальний процес у відповідності з вимогами часу. Не виняток і українська освіта. Вона далека від досконалості. Проблемою теперішньої української освіти є не її слабкість у порівнянні з іншими освітніми системами, а те, що українська освіта є в даний час залишається продуктом радянської системи освіти. В практиці освітньої діяльності залишилось ще багато пережитків соціалістичної системи. Форми навчання і організації навчального процесу, закріплення рівня компетентностей і навичок – далекі від досконалості.

Прийняття нового Закону України «Про освіту» у вересні 2017 року передбачає масштабне реформування української системи освіти. Для реалізації нового Державного стандарту початкової загальної освіти гостро постає питання перепідготовки педагогічних кадрів, що націлено на підготовку вчителів сучасних методик навчання, організацію освітнього середовища на засадах компетентнісного, діяльнісного підходів та принципів «педагогіки партнерства».

Міністр освіти і науки України Лілія Гриневич презентувала широкому загалу концепцію «Нової української школи». Цей документ покликаний простою мовою пояснити ідеологію змін, які будуть реалізовані в процесі реформування середньої освіти.

Нова українська школа – це ключова реформа Міністерства, головна мета якої – створити школу, у якій буде приємно навчатись і яка даватиме учням не тільки знання, як це відбувається зараз, а й вміння застосовувати їх у житті. НУШ – це школа, до якої приємно ходити учням. В ній будуть прислухатися до думки учнів, вчитимуть критично мислити, не боятись висловлювати власну

думку та бути відповідальними громадянами власної країни. Водночас для батьків пропонуватиметься співпраця та взаєморозуміння.

Концепція «Нової української школи» – це свого роду програма нововведень до середньої освіти у державі, яка має за мету змінити підхід вчителів до навчання учнів, а з самих дітей зробити не стільки «знаючих», скільки «думаючих» громадян. За словами розробників, концепцію створили, аби зацікавити ідеєю реформування освіти якомога ширші кола, яка має бути підтримана і вчителями, і батьками, а також бізнесом, місцевою владою та всіма тими, кого освітня проблематика торкається безпосередньо [132].

Відповідно до концепції – це має бути школа для життя у XXI столітті. Всі бачать, як змінюються технології, як розвивається суспільство, зараз не можна точно знати, що потрібно буде, і з якими викликами зустрінуться діти, які зараз навчаються у школі. Тому постає необхідність перейти від школи, яка напихає дітей знаннями, які дуже швидко застарівають, до школи компетентностей (поінформованості та обізнаності). Це не тільки знання, це вміння їх використовувати для власних індивідуальних і професійних завдань. А ще – це ставлення і цінності, а також вміння з позиції цих цінностей критично переосмислити інформацію, великий обсяг якої у вільному доступі зараз постає перед дітьми. Діти повинні вміти її критично осмислити з точки зору як це відіб'ється на їхньому житті та здоров'ї [131].

В Україні, як і в усьому світі, набирає ваги так зване покоління Y, або «діти тисячоліття», які народилися між 1990 і 2000 роками. Їхні погляди, спосіб життя кардинально відрізняються від старших поколінь. Досить поглянути на організацію офісів провідних технологічних корпорацій, щоб зрозуміти, на що орієнтується креативний клас, який визначає обличчя сучасної економіки. Для них немає чіткого розмежування між роботою, навчанням і відпочинком. Робота не обов'язково має бути серйозною і нудною. Життя для них – це постійне творення, гармонія між зароблянням коштів, пізнанням нового, самовдосконаленням, грою та розвагою. На підході наступне покоління Z. Сучасні діти значно відрізняються від попередніх поколінь. Вони не

обов'язково будуть поділяти погляди старших. Яке життя оберуть сьогоднішні першокласники на разі зараз ніхто не знає. Якою б не була відповідь, вже зараз маємо запропонувати майбутнім поколінням українців школу, яка буде для них сучасною [86, с.11].

Найважливішим для впровадження освітньої реформи є підвищення кваліфікації педагогів. Саме тому, щоб здобути таку школу, потрібно перепідготувати вчителів і запропонувати новий стандарт і зміст. Нова українська школа має розпочатися з 2018-2019 навчального року. З цього часу по-новому вчитимуться всі першокласники країни.

Новий Стандарт початкової освіти передбачає, що вчителі працюватимуть за іншими підходами, тому Міністерство освіти і науки спільно з громадською спілкою «Освіторія», міжнародним фондом «Відродження» та студією онлайн-освіти EdEra розпочало навчання вчителів, які вчитимуть перші класи наступного навчального року.

Усі вчителі НУШ мають навчитися володіти сучасними практиками, технологіями, методиками, формами і методами роботи. Усі вони мають бути побудовані на принципах інноваційних освітніх підходів з урахуванням потреб вчителів, держави і глобального світу. Це означає, що буде переосмислена соціальна і професійна місія вчителя. Новій школі потрібні фахівці, адаптовані до сучасних соціокультурних умов, здатні творчо працювати, приймати нестандартні рішення, уникати шаблонів і стереотипів. Для дітей вони повинні стати наставниками, консультантами та менеджерами.

Вчителі повинні знати й розуміти сучасні тенденції в освіті, законодавчі акти у сфері початкової освіти, концепцію інклюзивної освіти, особливості процесів викладання та навчання учнів молодших класів. Крім того, вони навчатимуться управляти проектною діяльністю школярів, проектувати власну програму професійно-особистісного зростання, організовувати культурно-мовне та освітньо-розвивальне середовище учня. Вчителі НУШ набудуть таких цінностей, як дитиноцентризм, готовність до змін, постійного професійного

зростання, просування демократичних цінностей – поваги до різноманіття, права вибору, формування спільноти, полікультурності [133].

Міністерством освіти і науки було затверджено типову програму підвищення кваліфікації вчителів Нової української школи Інститутами післядипломної педагогічної освіти. Відповідний наказ розміщений на сайті Інституту модернізації змісту освіти. Вчителям дадуть можливість вибору інституцій для підвищення кваліфікації. До 2018-2019 навчального року треба перепідготувати 25 тисяч вчителів по всій Україні. Крім вчителів молодшої школи, підвищення кваліфікації чекає в майбутньому також заступників директорів з навчально-виховної роботи в молодших класах і вчителів іноземних мов, які працюватимуть з молодшими класами з 1 вересня. Також програма рекомендована для вчителів тих шкіл, де діти проходять навчання мовами національних меншин.

Типова освітня програма передбачає очну та дистанційну форму навчання. Дистанційна форма навчання – це проходження онлайн-курсу на сайті студії онлайн-освіти EdEra. Використання сучасних технологій – дистанційного курсу – одне з принципово нових рішень. Воно формувалося з урахуванням величини завдання – перепідготувати 25 тисяч вчителів початкової школи, які повинні пройти підвищення кваліфікації в обмежені терміни часу. Забрати таку кількість людей з роботи, забрати їх з класів і відправити на тривалі курси підвищення кваліфікації фізично неможливо. Тому було вирішено використовувати формат змішаного навчання.

Курс є безкоштовним, він доступний онлайн для всіх зареєстрованих користувачів 24 години на добу та 7 днів на тиждень. Тобто, кожен вчитель міста, який повинен опанувати нові методики компетентнісного навчання, або, наприклад, батьки школярів, зможуть пройти навчання. У разі успішного закінчення курсу вони отримають електронний сертифікат, що зараховуватиметься як підвищення кваліфікації.

Очну форму навчання організовують Інститути післядипломної освіти, яка включає: тренінги, інтерактивні лекції, майстер-класи, дискусії (тематичні та

подіумні), конференції (з обміну досвідом, підсумкові, наукові, інтернет-конференції тощо), самостійну роботу – моніторинг та оцінка результатів пропонованих освітніх змін. З боку держави вже впроваджено модулі щодо нових методик навчання в курси Інститутів післядипломної педагогічної освіти, а також у співпраці з громадськими організаціями підготовлено тренерів, які навчатимуть вчителів Нової школи [130].

Для реалізації очної форми навчання пропонуємо зобов'язати двох працівників управління освіти в місті Вараш пройти курс тренінгу з теми «Нова українська школа – нові підходи до навчання та викладання», а саме головного спеціаліста по роботі з персоналом та працівника групи організації шкільної освіти, які в подальшому зможуть координувати роботу викладачів навчальних закладів по підвищенню кваліфікації. Такий вибір працівників пояснюється тим, що вони мають освіту викладача і достатній досвід викладання в школі на попередніх роботах.

Актуальність полягає в необхідності підготовки вчителів міста для реалізації освітньої політики держави в рамках Нової української школи шляхом опанування новітніми практиками, технологіями, формами і методами професійної діяльності. В результаті чого має покращитися якість кадрової політики управління освіти.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 27 лютого 2018 року №207 «Список тренерів для підвищення кваліфікації педагогічних працівників відповідно до Концепції «Нова українська школа», які будуть здійснювати підготовку регіональних педагогічних працівників щодо навчання учнів перших класів у 2018-2019 і 2019-2020 навчальних роках» за Рівненською областю центром підвищення кваліфікації рекомендується Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти. Цим же Наказом встановлені регіональні графіки навчання для Рівненського регіону – червень 2018 року, для дистанційної форми он-лайн курсу – до 15 червня 2018 року.

Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти є вищим навчальним та науково-методичним закладом III рівня акредитації.

Інститут забезпечує підвищення кваліфікації педагогічних працівників регіону. 3 10 по 12 червня 2018 року у Рівненському інституті післядипломної педагогічної освіти має відбутися тренінг з теми «Нова українська школа - нові підходи до навчання та викладання». Основними цілями тренінгу є: ознайомити учасників тренінгу з проектом нового Державного стандарту початкової загальної освіти та моделю навчальної програми; поглибити розуміння інтегрованого навчання; розвинути навички інтегрованого навчання та оцінювання освітніх досягнень учнів; знати особливості організації освітнього середовища, орієнтованого на дитину; підготувати учасників тренінгу до навчальної роботи з учнями 1-х класів.

Тренінг «Нова українська школа - нові підходи до навчання та викладання» включатиме чотири модулі навчання:

Модуль 1— Особливості навчання вчителів як дорослої аудиторії. В рамках модуля будуть обговорені наступні теми: презентації викладачів тренінгу та знайомство; мотивація аудиторії до професійного розвитку та навчання; інтерактивні методи навчання; навчання присутніх з опорою на власний досвід; навчання для створення сприятливого психологічного мікроклімату в групі; попередження та подолання конфліктів серед дітей; визначення результатів проведеного навчання.

Модуль 2 – Інформаційні технології підготовки вчителів початкових класів Нової української школи, в рамках якого будуть розглянуті наступні методики: консультування вчителів щодо реєстрації та навчання на дистанційних етапах підвищення кваліфікації <https://ed-era.com/nus>; методика використання електронних ресурсів для підготовки вчителів початкових класів до реалізації Концепції «Нова українська школа»; навчання самостійної роботи вчителів з електронними ресурсами НУШ.

Модуль 3 – Огляд модулів і тем «Типової освітньої програми організації і навчання педагогічних працівників», де будуть розглянуті: світоглядні засади учителя як носія і провідника змін; зміст початкової освіти у вимірі суспільних змін та реформування освіти; педагогіка партнерства: сутність та її основні

принципи; основи інклюзивної освіти; організація ефективного і безпечного освітнього середовища; особливості викладання навчальних предметів інтегрованого курсу «Я досліджую світ»; критичне мислення; кооперативне навчання; особливості оцінювання навчальних досягнень учнів.

Модуль 4 – Методична робота в системі НУШ – післядія навчання вчителів. В рамках модуля будуть обговорені наступні теми: нові пріоритети, зміст і технології професійного розвитку вчителів у Новій українській школі; інноваційні напрями роботи методичних об'єднань; узагальнення досвіду вчителів Нової української школи та його використання в процесі професійного розвитку педагогів; особливості створення і захисту авторських розробок учителів; визначення освітніх потреб і запитів учителів при підготовці варіативної складової навчання.

Слухачам Інституту будуть запропоновані лекції в рамках основних чотирьох модулів і тем обов'язкової складової освітньої програми. Очікувані результати навчання для двох працівників управління освіти охоплюють:

Таблиця 3.1 – Очікувані результати навчання працівників освіти м.Вараш

Знання і розуміння	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сучасних тенденцій розвитку освіти взагалі, початкової зокрема;</li> <li>- соціально-правових основ, законодавчих актів у сфері початкової освіти;</li> <li>- особливостей процесів викладання і навчання молодших школярів;</li> <li>- способів реалізації інтеграційного підходу в навчанні школярів;</li> <li>- концепції інклюзивної освіти.</li> </ul>
Розвинені вміння	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організовувати педагогічну діяльність на компетентнісних засадах (прогнозування, проектування, оцінювання тощо);</li> <li>- конструювати та реалізувати сучасні програми навчання молодших школярів із використанням різноманітних методів, форм і технологій;</li> <li>- діагностувати освітній процес і складати індивідуальні освітні програми для становлення учня як особистості, громадянина, інноватора;</li> <li>- організовувати культуромовне освітньо-розвивальне середовище;</li> <li>- проектувати власну програму професійно-особистісного зростання.</li> </ul>
Диспозиції (цінності, ставлення)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дитиноцентризм, цінність особистості;</li> <li>- готовність до змін, гнучкість, постійний професійний розвиток;</li> <li>- відданість ідеї щодо значущої участі в освітньому процесі усіх учнів;</li> <li>- просування демократичних цінностей (повага до багатоманітності, право вибору, формування спільноти, полікультурність);</li> </ul>

Управління освіти є активним учасником реалізації реформ в освітній сфері. У березні відбувся вступний міський семінар-тренінг для вчителів

закладів загальної середньої освіти, які у 2018-2019 навчальному році навчатимуть першокласників. Метою заходу було обговорення рівнів професійної компетентності вчителів відповідно до Концепції «Нова українська школа» та завдань нового Державного стандарту початкової освіти, основних напрямів державної політики у галузі освіти, а також ознайомлення вчителів із сучасними підходами до навчання дисциплін у початковій школі.

Після проходження тренінгу працівниками в Рівненському інституті післядипломної освіти даний міський семінар-тренінг доцільно буде повторити. Вони зможуть познайомити вчителів із ключовими змінами до оновлених програм предметної освітньої галузі та проведуть майстер-клас щодо отриманих знань про сучасні методи організації навчання. В результаті чого міське управління освіти розширить компетенцію своїх двох працівників, які в подальшому скоординують вчителів в напрямку підвищення кваліфікації для запровадження програми переходу на Нову українську школу.

### **3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів**

Місцеві органи влади роблять значний внесок у вирішення важливих соціально-економічних та культурних проблем конкретної території. Саме за допомогою різноманітних форм організацій роботи органів влади вирішуються проблеми місцевої громади, розвивається соціальна інфраструктура певної території, підвищується рівень життя населення, забезпечується сталий розвиток суспільства.

Однією з головних форм реалізації ініціатив місцевих громад є розробка та впровадження концепцій та програм. Від результатів реалізації тієї чи іншої програмичи концепції залежить наскільки ефективно проводилася робота органів влади. Тому, оцінка економічної ефективності впровадження концепцій є актуальним питанням, оскільки обсяги підтримки проектів різноманітними фондами, програмами, бюджетами будуть залежати саме від соціально-економічного ефекту та задоволеності населення від результатів реалізації



програми в конкретній місцевості. Саме тому важливо оцінити програму навчання працівників управління освіти, які будуть відправлені на тренінг, що стосуватиметься нововведень у середній освіті школярів.

В результаті проходження працівниками тренінгу щодо навчання методик та програм Нової української школи очікується готовність переходу на нововведення у освіті школярів до 1 серпня. Порахуємо спочатку очікувані витрати від навчання двох працівників управління освіти (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Витрати на проведення тренінгу «Нова українська школа – нові підходи до навчання та викладання»

п/п	Витрати	Головний спеціаліст з кадрової роботи	Працівник групи організації шкільної освіти	Загальна сума
1	Послуги експерта та тренера тренінгів РОППО, грн.	-	-	1820,00
2	Оплата праці (збереження заробітної плати за працівником за місцем роботи), грн.	809,52	610,86	1420,38
2	Проїзд працівників до місця навчання і назад ( РОППО), грн.	290,00	290,00	580,00
3	Добові, грн.	744,60	744,60	1489,20
4	Оплата витрат на проживання в готелі, грн.	1320,00	1320,00	2640,00
5	Інші витрати (канцелярські), грн.	200,00	200,00	400,00
6	Разом витрат, грн.	-	-	8349,58

Ознайомившись із програмою організації і проведення тренінгів Рівненського інституту післядипломної освіти було встановлено, що послуги викладання курсу для однієї особи становить 1950 гривень, для двох – 1820 відповідно. Порядок роботи тренінгу для отримання консультаційних послуг обумовлюється укладанням договором. Підприємство оплачує участь тренінгу, який проводиться в іншому населеному пункті. По закінченні тренінгу учасники отримають сертифікати.

Якщо працівника відряджають для отримання інформаційно-консультаційних послуг, в такому разі оформляється відрядження. Мінімальні гарантії і компенсації для працівників, що направляються для підвищення встановлені Постановою Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997 року

№695 «Про гарантії і компенсації для працівників, що направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання іншим професіям з відривом від виробництва». Відповідно до Постанови працівнику гарантуються такі державні гарантії: збереження середньої заробітної плати за основним місцем роботи за час навчання; оплата вартості проїзду працівника до місця навчання і назад; виплата добових за кожний день перебування в дорозі у розмірі, встановленому законодавством для відряджень [3].

Витрати на оплату праці двох працівників становлять 1420,38 гривень. Посадовий оклад головного спеціаліста з кадрової роботи (посада державної служби) відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 року №15 «Питання оплати праці працівників державних органів» на 2018 рік встановлено у розмірі 4100,00 гривень, розмір доплати за 8 ранг державної служби – 300,00 гривень і премія 100% до посадового окладу, визначають місячну заробітну плату працівника у розмірі 8500,00 гривень, а двоходенну за період навчання – 809,52 гривень.

Посадовий оклад за єдиною тарифною сіткою працівника групи організації шкільної освіти 10-го розряду – 3207,00 гривень, премія до посадового окладу – 100%. Відповідно місячний розмір заробітної плати – 6414,00 гривень, середній розмір за два робочі дні – 610,86.

Витрати на проїзд до місця навчання (до Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти) і назад складають 580,00 гривень. Вартість проїзного квитка «Вараш-Рівне» для одного пасажера становить 120,00 грн. Для організації проїзду по м.Рівне на два дні буде виділено по 50,00 гривень на кожного працівника.

За правилами Податкового кодексу України розмір добових встановлено в розмірі не більш ніж 0,1 розміру до мінімальної заробітної плати за кожен день відрядження. Роботодавці можуть установлювати й більший розмір добових витрат, однак у такому разі сума перевищення включатиметься до оподаткованого доходу працівника як додаткове благо і обкладатиметься податком на доходи фізичних осіб за ставкою 18% та військовим збором - 1,5%.

Оскільки з 01 січня 2018 року мінімальна заробітна плата встановлена на рівні 3723, 00 гривень (ст. 8 Закону України «Про Державний бюджет України на 2018 рік» від 07 грудня 2017 року № 2246-VIII), то максимальний розмір неоподатковуваних добових становить не більш ніж 372,30 грн. за добу [1]. Тобто, витрати управління освіти на добові для двох працівників складуть 1489,20 гривень.

Витрати за проживання в готелі двох працівників складуть 2640,00 грн. Сучасний комфортний одномісний номер економ-класу в готелі «Мир» м.Рівне становить 660 гривень за добу. У вартість номеру входить харчування, доступ до мережі Інтернет і парковка за наявності власного автомобіля.

Інші витрати, а саме канцелярські витрати на придбання навчальної літератури та книг дозволені по 200,00 гривень і відповідно – 400,00 разом.

Загалом витрати на проведення тренінгу «Нова українська школа – нові підходи до навчання та викладання» для управління освіти Вараської міської ради на двох працівників складуть 8349,58 гривень. Такий розмір витрат для організації є прийнятним, адже витрати на навчання закладені в річний план.

Далі розрахуємо трудомісткість виконання роботи (відповідно до таблиці 3.3), яка полягає у підготовці документації, розробленні навчальних матеріалів в рамках підготовки школярів Нової української школи, доведення отриманої інформації з тренінгу до вчителів закладів, проведення різного роду семінарів, лекцій, консультацій та зустрічей з керівництвом шкіл та їх викладачами.

Таблиця 3.3 – Трудомісткість виконання робіт по впровадженню нововведень

п/п	Показник	Головний спеціаліст з кадрової роботи	Працівник групи організації шкільної освіти	Разом
1	Трудомісткість роботи за 5 місяців, людино/годин	840	840	1680
2	Трудомісткість роботи за 1 місяців, людино/годин	168	168	336
3	Економія трудомісткості в результаті швидшого впровадження нововведень на 1 місяць	168	168	336

Трудомісткість роботи за місяці травень-вересень, впродовж яких має організуватися робота по впровадженню нового Державного стандарту початкової загальної освіти: 21 робочий день (у місяць)  $\times$  2 людини  $\times$  8 год. роб. день  $\times$  5 місяців = 1680 людино/годин.

В результаті проходження навчання по тренінгу «Нова українська школа – нові підходи до навчання та викладання» у працівників управління освіти буде сформовано системне бачення з даної проблеми, опановано зміст навчання у новій формі роботи, поглиблено розуміння інтегрованого навчання, вивчено особливості організації освітнього середовища, орієнтованого на сучасну дитину, в результаті чого очікується готовність переходу на нововведення у освіті школярів вже до 1 серпня, тобто, на місяць раніше.

Трудомісткість роботи за місяць складе: 21 роб. день  $\times$  2 людини  $\times$  8 год. роб. день = 336 людино/годин. Тобто, економія трюдомісткості роботи – 336 людино/годин.

За результатами трудовитрат можна порахувати економію заробітної праці працівників (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Економія заробітної плати працівників залучених до впровадження нових підходів до навчання школярів

п/п	Показник	Головний спеціаліст з кадрової роботи	Працівник групи організації шкільної освіти
1	Розмір місячного посадового окладу працівника, грн.	8500,00	6414,00
2	Заробітна плата за 1 год. роботи, грн.	50,59	38,18
3	Економія трюдомісткості, людино/годин	168	168
4	Економія заробітної плати, грн.	8499,12	6414,24
5	Разом економії, грн.		14913,36

Тобто, як бачимо, в результаті готовності переходу на нововведення у освіті школярів до 1 серпня управління освіти отримає економію в розмірі заробітної плати двох працівників, на яких покладені обов'язки організації та забезпечення впровадження даних нововведень у розмірі 14913,36 гривень. Тобто, управління освіти отримає зниження трудовитрат, а саме скорочення часу на впровадження нових підходів до навчання школярів.

Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів (економічний ефект впровадження) – це співставлення результатів отриманої економії з витратами на впровадження таких заходів. Економічний ефект полягає в отриманні економічних результатів. Порівнянність результатів економії і витрат припускає їх вираження в грошовій формі (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Економічний ефект тренінгу для впровадження нових підходів до навчання школярів

п/п	Показник	Головний спеціаліст з кадрової роботи	Працівник групи організації шкільної освіти	Разом
1	Витрати, грн.	-	-	8349,58
2	Економія заробітної плати, грн.	8499,12	6414,24	14913,36
3	Економічний ефект, грн.	-	-	6563,78

Оскільки, економія перевищує витрати від впровадження, то ефект від проходження тренінгу для навчання працівників управління освіти, на яких покладений обов'язок організувати нові підходи до навчання школярів в рамках Концепції Нової української школи, присутній. Керівництво очікує швидше, ефективніше, більш раціонально і правильно впровадити нову програму знань (працівники завдяки тренінгу розширяють власну компетенцію). Адже викладачам досить складно організувати навчання по-новому за результатами онлайн-курсу на сайті студії онлайн-освіти EdEra, маючи при цьому обмежені терміни часу, а забрати всіх вчителів з класів і відправити на тривалі курси підвищення кваліфікації фізично неможливо. Тому, тренінг, а саме його реалізація є важливою складовою соціальної і економічної програми організації навчань вчителів для закладів міста Вараш.

### Висновки до розділу III

Нині в системі управління кадровою політикою організації можна виділити ряд проблем. У більшості керівництво орієнтуються на миттєві потреби, загальна, стратегічна концепція кадрового управління, як правило, не

опрацьовується, що в результаті призводить до тимчасового поліпшення ситуації і не дозволяє усунути увесь комплекс проблем, існуючих у сфері кадрового менеджменту організації. Вирішення ряду зазначених проблем, покращить процес роботи з персоналом та зменшить рівень незадоволеності працівників. Адже ефективність сучасної кадрової політики в управлінні організацією позначається на успішності праці, а також на рівні задоволеності робітників своєю працею і морально-психологічною атмосферою в колективі.

Прийняття нового Закону України «Про освіту» у вересні 2017 року передбачає масштабне реформування української системи освіти. Для реалізації нового Державного стандарту початкової загальної освіти гостро постає питання перепідготовки педагогічних кадрів, що націлено на підготовку вчителів сучасних методик навчання, організацію освітнього середовища на засадах компетентнісного, діяльнісного підходів та принципів «педагогіки партнерства». Міністерство освіти і науки України презентувало широкому загалу концепцію «Нової української школи». Цей документ покликаний простою мовою пояснити ідеологію змін, які будуть реалізовані в процесі реформування середньої освіти.

Саме тому для реалізації очної форми навчання було запропоновано зобов'язати двох працівників управління освіти пройти курс тренінгу з теми «Нова українська школа – нові підходи до навчання та викладання» в Рівненському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти, а саме головного спеціаліста по роботі з персоналом та працівника групи організації шкільної освіти, які в подальшому зможуть координувати роботу викладачів навчальних закладів по підвищенню кваліфікації. В результаті чого має покращитися якість кадрової політики управління освіти.

Після проходження тренінгу працівники зможуть познайомити вчителів із ключовими змінами до оновлених програм предметної освітньої галузі та проведуть майстер-клас щодо отриманих знань про сучасні методи організації навчання. В результаті чого міське управління освіти розширить компетенцію

своїх двох працівників, які в подальшому скоординують роботу позапровадження програми переходу на Нову українську школу.

Для оцінки економічної ефективності здійснення запропонованих заходів були порашовані витрати на проведення тренінгу «Нова українська школа - нові підходи до навчання та викладання», які складуть 8349,58 гривень. В результаті проходження навчання з тренінгу у працівників управління освіти буде сформовано системне бачення з даної проблеми, опановано зміст навчання у новій формі роботи, поглиблено розуміння інтегрованого навчання, вивчено особливості організації освітнього середовища, орієнтованого на сучасну дитину, в результаті чого очікується готовність переходу на нововведення у освіті школярів до 1 серпня, тобто, на місяць раніше. Економія трудомісткості роботи складе 336 людино/годин. За результатами трудовитрат було порашовано економію заробітної праці працівників, на яких покладені обов'язки організації та забезпечення впровадження даних нововведень у розмірі 14913,36 гривень.

Тобто, здійснивши оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів було досліджено, що економія перевищує витрати від впровадження, тобто ефект від проходження тренінгу для навчання працівників присутній. Керівництво очікує швидше, ефективніше, більш раціонально і правильно впровадити нову програму знань (а працівники завдяки тренінгу розширюють власну компетенцію).

## ВИСНОВКИ

В умовах розвитку сучасного українського суспільства під впливом системних ринкових перетворень особливу актуальність набуває проблема побудови ефективної кадрової політики в системі управління організаціями. Кадрова політика являє собою один з ключових факторів впливу на ефективність функціонування підприємства та досягнення ним стратегічних цілей, оскільки забезпечує ефективність використання людських ресурсів, перетворюючи їх у кадровий потенціал підприємства. Основними завданнями сучасної кадрової політики на підприємстві є: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості; створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств побудови й формування ефективної системи управління кадровою політикою. Ефективність такої системи, в першу чергу, має проявлятися у її можливості пристосовуватись до мінливих умов ринкового середовища, цілей та умов роботи підприємства, а також у необхідності враховувати перспективи розвитку підприємства в цілому. Ефективна система управління кадровою політикою має створювати умови для мотивації персоналу, більш високої продуктивності його праці та задоволеності роботою.

Управління освіти виконавчого комітету Вараської міської ради є виконавчим органом, який утворюється даною міською радою, є підзвітним і підконтрольним їй, а з питань здійснення делегованих йому повноважень є підконтрольним управлінню освіти і науки Рівненської обласної державної адміністрації. Організаційна структура організації є раціональною та досконалою, адже в результаті функціонування цієї системи забезпечується досягнення всіх поставлених цілей управління.



Фінансування освітньої галузі в місті Вараш здійснюється на належному рівні. Питома вага в загальній сумі виділених коштів належить видаткам по захищених статтях: оплата праці становила 85,7%, продукти харчування – 5,6%, оплата комунальних послуг та енергоносіїв – 2,7% та інші видатки – 6,0%. Затверджені кошти управлінням протягом бюджетного року були використані на 96,02%.

Безпосередньо здійснення кадрової політики персоналу в організації покладено на головного спеціаліста по роботі з персоналом. Кадрова політика в організації проводиться відповідно до Концепції управління кадрової політики, затвердженої наказом по даному управлінню. Основними етапами роботи з персоналом в управлінні освіти є: планування трудових ресурсів (визначення потреби в кадрах); підбір, прийом, переміщення чи скорочення штату персоналу; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; стимулювання працівників організації; соціальне забезпечення та реалізація інших соціальних гарантій.

За результатами проведених розрахунків таксономічного аналізу, було встановлено, що найбільш ефективно кадрова політика в організації проводилася протягом 2017-2016 та 2013 року. Коефіцієнт плинності кадрів в ці періоди є найнижчим, що свідчить про відсутність інтенсивного звільнення персоналу та достатньо ефективну кадрову політику в державній організації. А коефіцієнт стабільності кадрів – відповідно найвищим. Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні зростає, що зумовлено тим, що розміри посадових окладів працівників організації щорічно зростали. Коефіцієнти кваліфікованості та соціальних витрат у 2016-2017 роках також є найвищими за досліджуваний період.

Враховуючи вище зазначені особливості реалізації кадрової політики, можна стверджувати про те, що в організації реалізується ефективна кадрова політика, а організаційне забезпечення роботи з кадрами знаходяться на належному рівні. Управління освіти забезпечує розвиток системи освіти в місті, створює у межах своїх повноважень умови для реалізації рівних прав

громадян на освіту, соціальний захист дітей дошкільного та шкільного віку, педагогічних та інших працівників закладів і установ освіти.

Проте в системі управління кадровою політикою організації можна виділити ряд проблем. У більшості керівництво орієнтуються на миттєві потреби, загальна, стратегічна концепція кадрового управління, як правило, не опрацьовується, що в результаті призводить до тимчасового поліпшення ситуації і не дозволяє усунути увесь комплекс проблем, існуючих у сфері кадрового менеджменту організації. Вирішення ряду зазначених проблем, покращить процес роботи з персоналом та зменшить рівень незадоволеності працівників.

Прийняття нового Закону України «Про освіту» у вересні 2017 року передбачає масштабне реформування української системи освіти. Міністерство освіти і науки України презентувало широкому загалу концепцію «Нової української школи». Цей документ покликаний простою мовою пояснити ідеологію змін, які будуть реалізовані в процесі реформування середньої освіти.

Саме тому для реалізації очної форми навчання було запропоновано зобов'язати двох працівників управління освіти пройти курс тренінгу з теми «Нова українська школа - нові підходи до навчання та викладання» в Рівненському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти, а саме головного спеціаліста по роботі з персоналом та працівника групи організації шкільної освіти, які в подальшому зможуть координувати роботу викладачів навчальних закладів по підвищенню кваліфікації. Після проходження тренінгу працівники зможуть познайомити вчителів із ключовими змінами до оновлених програм предметної освітньої галузі та проведуть майстер-клас щодо отриманих знань про сучасні методи організації навчання.

Для оцінки економічної ефективності здійснення запропонованих заходів були пораховані витрати на проведення тренінгу «Нова українська школа - нові підходи до навчання та викладання», які складуть 8349,58 гривень. В результаті проходження навчання з тренінгу у працівників управління освіти буде сформовано системне бачення з даної проблеми, опановано зміст навчання у

новій формі роботи, поглиблено розуміння інтегрованого навчання, вивчено особливості організації освітнього середовища, орієнтованого на сучасну дитину, в результаті чого очікується готовність переходу на нововведення у освіті школярів до 1 серпня, тобто, на місяць раніше. Економія трудомісткості роботи складе 336 людино/годин. За результатами трудовитрат було пораховано економію заробітної праці працівників, на яких покладені обов'язки організації та забезпечення впровадження даних нововведень у розмірі 14913,36 гривень.

Тобто, здійснивши оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів було досліджено, що економія перевищує витрати від впровадження, тобто ефект від проходження тренінгу для навчання працівників присутній. Керівництво очікує швидше, ефективніше, більш раціонально і правильно впровадити нову програму знань (а працівники завдяки тренінгу розширять власну компетенцію).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про Державний бюджет України на 2018 рік» від 07 грудня 2017 року № 2246-VIII / Офіційний портал Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2246-19>

2. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 1 лютого 2012 року №45/2012 / Офіційний портал Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997 року №695 «Про гарантії і компенсації для працівників, що направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання іншим професіям з відривом від виробництва» / Офіційний портал Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/695-97-п>

4. Наказ Міністерства освіти і науки України від 27.02.2018 року №207 «Список тренерів для підвищення кваліфікації педагогічних працівників відповідно до Концепції «Нова українська школа», які будуть здійснювати підготовку регіональних тренерів та педагогічних працівників щодо навчання учнів перших класів у 2018-2019 і 2019-2020 навчальних роках» / Офіційний портал Міністерства освіти і науки України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-spisku-treneriv-dlya-pidvishennya-kvalifikaciyi-pedagogichnih-pracivnikov-ta-regionalnih-grafikov-navchannya-pedagogichnih-pracivnikov>

5. Концепція Нової української школи ухвалена рішенням колегії Міністерство освіти і науки України від 27.10.2016 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf>

6. Наказ Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти від 24.01.2018 року №15 «Про організаційні питання щодо підготовки педагогічних працівників для роботи в умовах Нової української школи». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://roippo.org.ua/upload/iblock/75c/roippo\\_n\\_15\\_24.01.2018.pdf](http://roippo.org.ua/upload/iblock/75c/roippo_n_15_24.01.2018.pdf)

7. Наказ Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти № 36/1 від 15.02.2018 року «Про затвердження переліку закладів освіти, на базі яких здійснюватиметься підвищення кваліфікації вчителів, які у 2018-2019 н.р. будуть навчати учнів перших класів». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://roippo.org.ua/pidgotovka-vchyteiya-rivnenska-oblast>

8. Рішенням виконавчого комітету Вараської міської ради №497 від 23 грудня 2016 року «Про організацію харчування учнів та вихованців загальноосвітніх і дошкільних навчальних закладів міста Вараш на 2017 рік». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://varash.rv.gov.ua/component/documents/5941:rischrada497-2016>

9. Положення «Про управління освіти виконавчого комітету Вараської міської ради» від 09 червня 2017 року №821.

10. Положення «Про централізовану бухгалтерію управління освіти Вараської міської ради» від 09 червня 2017 року №822.

11. Положення «Про групу централізованого господарського обслуговування закладів освіти» від 09 червня 2017 року №823.

12. Звіт про роботу управління освіти виконавчого комітету Вараської міської ради за 2017 рік від 25 грудня 2017 року №979.

13. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства / О. К. Абесінова // Молодий вчений. – 2015. – №2(17). – С. 44-48.

14. Амосов О. Ю. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова // Демографія та соціальна економіка. – 2013. – № 1. – С. 78-88.

15. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства / О. В. Артюх-Пасюта // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 2. – С. 158-162.

16. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. – М.: Юнити, 2002. – 560 с.

17. Бакало Н.В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / Н.В. Бакало, К.О. Струцька // Економіка і регіони. – 2016. – № 6 (61). – С. 71-75.

18. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центручбової літератури, 2011. – 468 с.

19. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації [Електронний ресурс] / Ж. М. Балабанюк // Ефективна економіка. – 2011. – № 8. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_8\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_9).

20. Банчук-Петросова О.В. Загальна характеристика кадрової політики сектору безпеки провідних країн світу / О. В. Банчук-Петросова // Науковий вісник Академії муніципального управління. – 2014. – Вип.1. – С.69-76.

21. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії / В. Безрук, К. Петракова // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип.44. – С.140-145.

22. Білорус Т. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання / Т. Білорус, С. Фірсова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1(28). – С.335-345.

23. Бойко О. О. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства [Електронний ресурс] / Бойко О. О., Ксьоншка А.В., Перемишленікова Ю. І. – Режим доступу:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVUCiPAitKsJ:sss.org.ua/index.php/rsss/article/download/3/3+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>

24. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 3. – С. 7-11.

25. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : [учебник] / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 688 с.
26. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
27. Вихристюк М. О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики / М. О. Вихристюк // Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. академія. – Х., 2011. – С. 47.
28. Вихристюк М. О. Вдосконалення кадрової політики машинобудівних підприємств / М. О. Вихристюк, В. Г. Мамченко // Машинобудування. – 2009. – № 4. – С. 204-212.
29. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства» / Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу. – 2014. – Вип. 24. – С. 55-64.
30. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб / Воронкова В. Г. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
31. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика» / С. Я. Воскобійник // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького. – 2015. – Т. 17, № 4. – С. 214-218.
32. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.
33. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2017. – 528 с.
34. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах / Л. М. Гасюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 5. – С. 155-159.

35. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко, Г. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2015. – Вип. 7. – С. 29-37.

36. Гетьман О. О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / О. О. Гетьман, Л. І. Чабан // Молодий вчений. – 2015. – № 11(2). – С. 26-30.

37. Глєбова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. О. Глєбова, С. А. Головка // Молодий вчений. – 2015. – № 12 (27). – С.159-164.

38. Гонська М. Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж / М. Р. Гонська // Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. – 2015. – Т.20. Вип.1.2. – С.69-74.

39. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.

40. Грищенко Д. Г. Аналітичний метод оцінки стану кадрового маркетингу на підприємстві / Д. Г. Грищенко // Бізнес Інформ. – 2014. – №5. – С. 423-427.

41. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А. М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 1. – С. 148-155.

42. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 194-198.

43. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці / М. В. Гунченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип.1. Ч.1. – С.80-82.

44. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності / Р. З. Дарміць, Г. П. Горішна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 778. – С. 26-34.



45. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах / Л. В. Дробиш // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – №3(59). – С.287-291.

46. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В. Жуковська // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2010. – № 4. – С. 48-56.

47. Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб./Зайченко О. І., Кузнецова В. І. – Івано-Франківськ, «Лілея НВ», – 2015. – 232 с.

48. Заярна Н. М. Застосування мотиваційного механізму для удосконалення системи оплати праці / Н. М. Заярна, К. А. Душна // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.9. – С.199-202.

49. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія / С. Е. Зелінський. – К.: НАДУ, 2016. – 296 с.

50. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. – 2012. – Т. 133. – С. 65-71.

51. Зось-Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації / М. В. Зось-Кіор // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип.13. – С.259-263.

52. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами / О. О. Єкімова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип. – Маріуполь, 2012. – Вип. 1, Т. 3. – С. 260-264.

53. Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика / Ігнат'єва І. – К.: Знання України, 2005. – 250с.

54. Кавтиш О. П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства / О. П. Кавтиш, О. В. Максимішина // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2015. – №16. – С.160-166.

55. Кавтиш О. П. Оцінка ефективності механізму управління кадровою політикою підприємств машинобудування / О. П. Кавтиш, О. В. Максимішина // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип.7. – С.405-409.

56. Кайнова Т. В. Складові соціально-економічної ефективності управління персоналом / Т. В. Кайнова // Науково-технічний збірник Харківського національного економічного університету. – 2008. – №80. – С.269-272.

57. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації / О. В. Клименко // Економіка та держава. – 2015. – № 12. – С. 84-88.

58. Ковальчук К. Ф. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки / К. Ф. Ковальчук, Є. М. Фріман, І. М. Фріман // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – 2009. – Вип. 15. – С. 3-10.

59. Коншин О. Кадрова політика в Україні у Європейському вимірі / О. Коншин // Публічне право. – 2015. – №4(20). – С.221-228.

60. Костенок І. В. Державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування: основні соціально-демографічні параметри / І. В. Костенок // Університетські наукові записки. – 2013. – №2(46). – С. 60-68.

61. Коцалап С. О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності / С. О. Коцалап, В. Ю. Уласевич // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2013. – № 8. – С. 67-71.

62. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві / О. О. Кравченко // Економіка і суспільство. – 2016. – №3. – С.355-359.

63. Криворученко А.Г. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами / А.Г. Криворученко, В.О.Шишкін // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. – 2017. – Вип. 1. – С. 8-13.

64. Крисюк С. В. Державне управління освітою: навч. посіб./ С. В. Крисюк. – К.: НАДУ, 2009. – 220 с.

65. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

66. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О. С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4(2). – С. 275-279.

67. Котельникова Ю. М. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством / Ю. М. Котельникова // Коммунальное хозяйство городов. – 2006. – №68. – С.332-339.

68. Котельникова Ю. М. Методи оцінки діяльності кадрів на підприємстві[Електронний ресурс] / Ю. М. Котельникова. – Режим доступу:<http://int-konf.org/en/2016/nauka-i-zhittya-suchasni-tendentsiji-integratsiya-v-svitovu-naukovu-dumku-16-18-05-2016/1247-kotelnikova-yu-m-metodi-otsinki-diyalnosti-kadriv-na-pidpriemstvi>

69. Лисак В. Ю. Передумови та чинники плинності кадрів і шляхи їх подолання / В. Ю. Лисак // Подільський державний аграрно-технічний університет: збірник наукових праць. – Кам'янець-Подільський: 2009. – Т.3. – С. 404-406.

70. Лобза А. В. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві / А. В. Лобза, С. К. Комарова // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 11. – С. 144-149.

71. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації / О. А. Лук'янихіна, В. О. Лук'янихін, І. О. Кіясова // Вісник Сумського державного університету. – 2008. – №1. – С.26-33.

72. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства / В. С. Мазур // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 6(2). – С. 206-210.

73. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.

74. Мартиненко В. П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом / В. П. Мартиненко, Н. В. Руденко // Ефективна економіка. – 2014. – №4.

75. Марченко В. М. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення / В. М. Марченко, М. Ю. Продун // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2014. – №14. – С.205-209.

76. Мельничук Д. П. Кадровий аудит як фактор підтримки стратегічних рішень у сфері управління людським капіталом [Електронний ресурс ] / Д. П. Мельничук // Міжнародний збірник наукових праць. – Вип.2(8). – Режим доступу: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/71906/67150>

77. Мельничук О. П. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни / О. П. Мельничук, І. А. Сурікова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – №4(49). – С.78-81.

78. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.

79. Минчинська І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І. В. Минчинська, В. М. Дерев'янко // Економічний аналіз. – 2013. – Т.14. №3. – С.148-161.

80. Мирвода С. І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства / С. І. Мирвода // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 7. – Ч. 3. – С. 105-109.

81. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

82. Михальська Н. В. Методи прийняття управлінських рішень в кадровій політиці підприємства. – К.: 2005. – 64 с.

83. Мізерна Т. В. Моделювання ефективності управління персоналом підприємств в конкурентному середовищі / Т. В. Мізерна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 4(2). – С. 74-80.
84. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств / Т. В. Мізерна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – №12(139). – С.234-237.
85. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
86. Нова українська школа: посібник для вчителя / під заг. ред. Бібік Н. М. – К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2017. – 206 с.
87. Овсюк Н. В. Особливості організації обліку праці та її оплати / Н. В. Овсюк // Економіка і суспільство. – 2016. – №6. – С.379-383.
88. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств в сучасних умовах господарювання / Р. І. Олексенко // Економіка АПК. – 2010. – №14. – С.41-45.
89. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / С. У. Олійник. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 376 с.
90. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства / О. С. Олійник // Журнал науковий огляд. – 2016. – №5(26). – С. 1-17.
91. Палеха Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). – 5-те вид. – К.: Ліра-К. – 2009. – 475 с.
92. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
93. Пацула О. І. Аналіз соціальних витрат підприємства у системі забезпечення його кадрової безпеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12561/1/37\\_186-90\\_Vis\\_722\\_menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12561/1/37_186-90_Vis_722_menegment.pdf)
94. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя. // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1.

95. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І. Петрова. – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.

96. Пожар О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. М. Пожар, С. В. Зеленський // Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.

97. Починок Н. В. Проблеми підвищення кваліфікації працівників на підприємствах / Сучасні тенденції та проблеми розвитку інвестиційно-будівельного комплексу // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 29-30 листопада 2007 року. – Тернопіль: Принтер-інформ, 2007. – С. 135-138.

98. Прядко В. В. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні / В. В. Прядко, М. І. Пірен // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2015. – № 3. – С. 78-84.

99. Редьква О. З. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях / О. З. Редьква, Л. П. Борисова // Зовнішня торгівля. – 2015. – № 1. – С. 139-147.

100. Рудакевич М. Організаційно-кадровий аудит у системі механізму реалізації кадрової політики державних органів / М. Рудакевич // Науковий вісник «Демократичне врядування». – 2010. – Вип.5. – С.1-8.

101. Рульєв В. А., Гуткевич С. О, Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: Кондор, 2012. – 324 с.

102. Савіцький В. В. Організаційно-економічний механізм реалізації кадрової політики підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Савіцький. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/653/1/345.pdf>

103. Семчук Ж. Кадрова політика як основа організаційної культури / Ж. Семчук, Б. Шургот // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2013. – Вип. 10. – С. 18-21.

104. Слівінська Н. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації / Н. Слівінська // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2011. – Вип. 16. – С. 74-77.

105. Смачило В. В. Оцінка ефективності управління персоналом / В. В. Смачило, Губіна С. В / Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку. – 2011. – №1. – С.139-143.

106. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації / І. О. Совершенна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 1. – С. 31-41.

107. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак: Питер, 2000. – 416 с.

108. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.

109. Стремядін В. М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції / В. М. Стремядін // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5-6. – С.97-100.

110. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С. В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №6(132). – С.225-233.

111. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова // Економічний часопис – XXI – 2012. – №3-4. – С.66-70.

112. Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект / Н. М. Терещенко // Наукові праці МАУП. – 2015. – Вип.45(2). – С.31-37.

113. Ткачук Г. Ю. Еволюція засад управління людським капіталом / Г. Ю. Ткачук, В. В. Савіцький // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2014. – Вип. 3. – С. 369-377.

114. Тонкіх Л. С. Впровадження математичних методів оцінки ефективності заходів кадрової політики промислових підприємств / Л. С. Тонкіх, Ф. Л. Перепадя // Економіка. Управління.Інновації. – 2014. – Вип.1(11). – С.1-14.

115. Удовенко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т. С. Удовенко, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №3. – С.125-127.

116. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.

117. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

118. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.

119. Храмов О. В., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.

120. Хондока В. А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві / В. А. Хондока, В. М. Марченко // Економіка та суспільство. – 2017. – №13. – С.768-771.

121. Хондока В. А., Марченко В. М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства/ В. А. Хондока, В. М. Марченко / Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №20. – С.440-443.

122. Хондока В. А., Марченко В. М. Теоретичні основи кадрової політики сучасних підприємств підприємств / В. А. Хондока, В. М. Марченко // Підприємництво та інновації. – 2016. – Вип.2. – С.38-41.

123. Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу / І. А. Цюрко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 12. – С. 372-377.

124. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О. А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712-715.



125. Шевченко О. О. Теоретичні аспекти процесу комплектування штату у системі управління персоналом підприємств та організацій / О. О. Шевченко // Наукові записки. – Вип.23. – С.129-134.

126. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Монограф. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.

127. Щербина В. В. Управління людськими ресурсами: менеджмент та консультування / Незалежний інститут громадянського суспільства, 2004. – 520 с.

128. Кубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід / Р. Д. Якубів // Інноваційна економіка. – 2014. – №3(52). – С.131-136.

129. Ясінська Ю. Р. Раціональна кадрова політика на підприємстві – успішна формула підприємницької діяльності / Ю. Р. Ясінська // Вісник Львівської комерційної академії.– 2014. – Вип. 46. – С. 224–228.

130. Програма підвищення кваліфікації вчителів НУШ Інститутами післядипломної освіти» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://nus.org.ua/news/mon-zatverdilo-programu-pidvyshhennya-kvalifikatsiyi-ychyteliv-nush-instytutamy-pislyadyplomnoyi-osvity/>

131. «Нова українська школа – це школа для життя у ХХІ столітті – інтерв'ю з міністром освіти і науки України» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hromadske.ua/posts/nova-ukrainska-shkola-tse-shkola-dlia-zhyttia-u-xxi-stolitti-interviu-z-ministrom-osvity-i-nauky-ukrainy>

132. Причини пишатись «Новою українською школою» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:

[https://zaxid.net/7\\_prichin\\_pishatis\\_novoyu\\_ukrayinskoyu\\_shkoloyu\\_n1401728](https://zaxid.net/7_prichin_pishatis_novoyu_ukrayinskoyu_shkoloyu_n1401728)

133. Обов'язкове підвищення кваліфікації вчителів НУШ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://osvitoria.media/experience/chto-nuzhno-znat-ob-obyazatelnom-povyshenyy-kvalyfykatsyy-uchytelej-nush-2/>

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Штатний розпис управління освіти виконавчого комітету  
Вараської міської ради

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посади	К-ть штатних посад
Апарат управління освіти		
1	Начальник управління освіти	1
2	Заступник начальника	2
3	Головний спеціаліст	3
4	Головний спеціаліст - юрисконсульт	1
5	Головний спеціаліст з кадрової роботи	1
6	Спеціаліст I категорії	1
Всього:		9
Відділ централізованої бухгалтерії управління освіти		
1	Головний бухгалтер	1
Група обліку руку грошових коштів та матеріальних цінностей		
2	Заступник головного бухгалтера	1
3	Провідний бухгалтер, 10 тар. розр.	1
4	Бухгалтер 1 категорії, 9 тар. розр.	1
5	Бухгалтер 2 категорії, 8 тар. розр.	2
6	Бухгалтер-спеціаліст, 7 тар. розр.	1
Планово-економічна група		
7	Провідний економіст, 10 тар. розр.	1
8	Економіст, 9 тар. розр.	2
Група обліку розрахунків з працівниками		
9	Провідний бухгалтер, 10 тар. розр.	1
10	Бухгалтер 1 категорії, 9 тар. розр.	2
11	Бухгалтер 2 категорії, 8 тар. розр.	2
Група організації та обліку харчування		
12	Бухгалтер 1 категорії, 9 тар. розр.	1
13	Бухгалтер 2 категорії, 8 тар. розр.	1
14	Бухгалтер-спеціаліст, 7 тар. розр.	2
15	Інженер-програміст, 7 тар. розр.	1
Група організації шкільної освіти		
16	Провідний спеціаліст	2
Всього		22
Відділ централізованого господарського обслуговування		
Інженерна група		
1	Провідний інженер , 10 тар. розр.	1
2	Інженер з охорони праці 2 категорії, 8 тар. розр.	1
3	Інженер 2 категорії, 8 тар. розр.	1
4	Інженер з ремонту 2 категорії, 8 тар. розр.	1
Група з ремонту		
5	Інженер енергетик 1 категорії, 9 тар. розр.	1
6	Слюсар-електромонтажник 5 розряду	1
7	Слюсар-електрик з ремонту електроустаткування 5 розряду	1
8	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	1

## Продовження табл.А.1

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посади	К-ть штатних посад
1	Фахівець з державних закупівель 1 категорії , 9 тар. розр.	2
2	Економіст з матеріально-технічного забезпечення 1 категорії, 9тар. розр.	1
3	Завідувач господарства, 8 тар. розр.	1
4	Водій автотransпортних засобів, 2-3 тар. розр.	2
5	Прибиральник службових приміщень, 2 тар. розр.	2
6	Сестра медична з дієтичного харчування	1
7	Завідувач канцелярії	1
Всього		18
Разом по управлінню		49

*\*складено автором за даними відділу кадрів управління освіти*

## ДОДАТОК Б

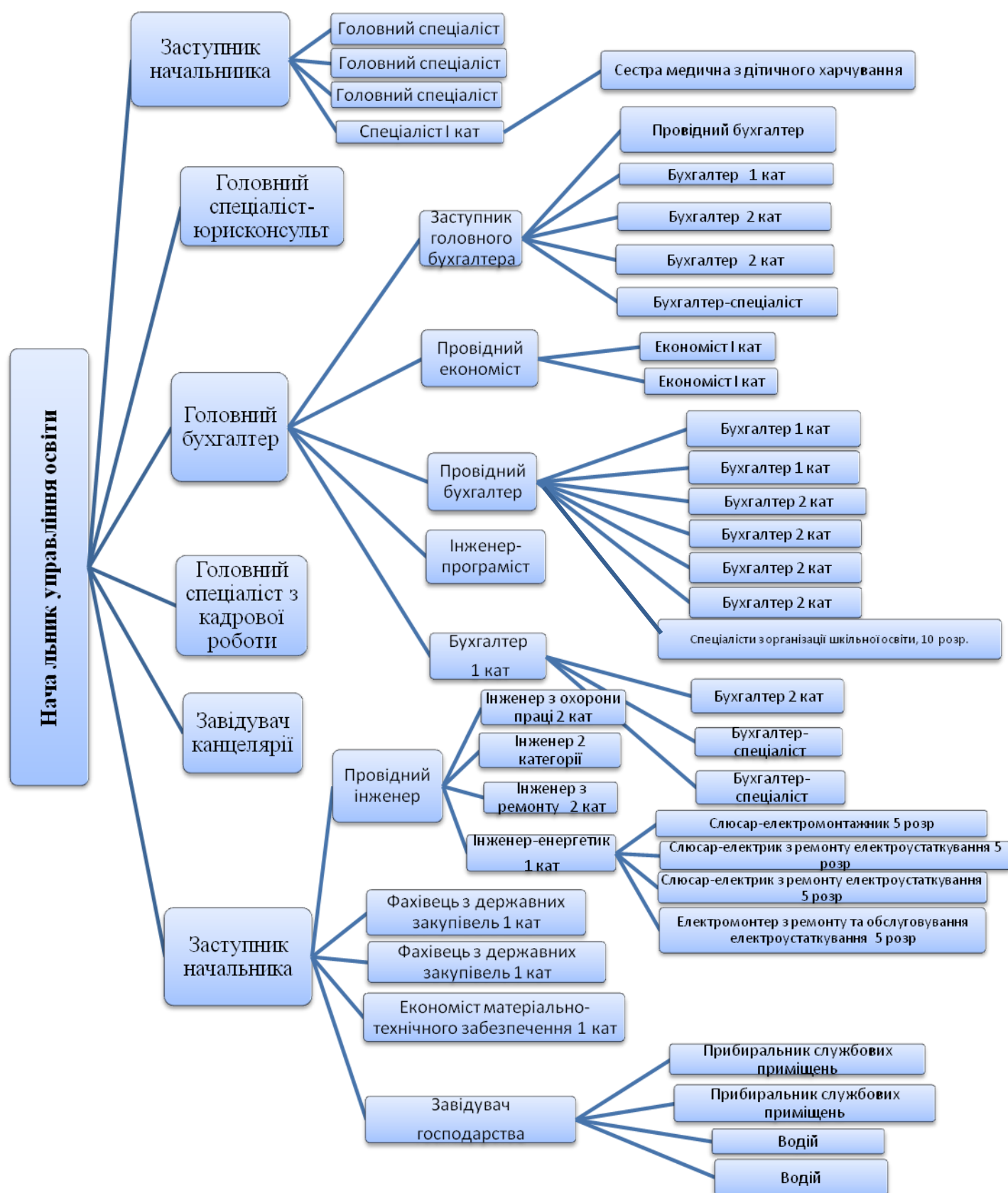


Рисунок Б.1 –Підпорядкування структури управління освіти